

LA PROGETTAZIONE AZIENDALE

CAPITOLO PRIMO: gli elementi di base della progettazione organizzativa

Ogni attività umana organizzata fa nascere due esigenze fondamentali:

1. la divisione del lavoro in vari compiti da eseguire;
2. il coordinamento di questi compiti.

L'**organizzazione** può essere definita come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento tra tali compiti.

Come dovrebbe essere progettata tale organizzazione?

Secondo Mintzberg le variabili o gli elementi dell'organizzazione debbono essere scelti in modo da raggiungere un'armonia o una coerenza interna e nel contempo anche una coerenza di fondo con la situazione dell'azienda. Ciò porta alla conclusione che sia i parametri della progettazione organizzativa sia i fattori situazionali dovrebbero essere combinati per creare quelle che noi chiamiamo *configurazioni*. Se in teoria tali configurazioni sono illimitate, nella pratica, per progettare un'organizzazione, basta considerarne solo alcune.

I CINQUE MECCANISMI DI COORDINAMENTO DEL LAVORO CHE È STATO DIVISO

1. adattamento reciproco: consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale. Il controllo del lavoro resta nelle mani di chi lo esegue. La conoscenza di quello che va fatto si sviluppa man mano che il lavoro procede. Tale meccanismo è adatto alle organizzazioni più semplici e a quelle più complesse.
2. supervisione diretta: il coordinamento avviene tramite una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri dando loro ordini e controllando le loro azioni.

standardizzazione: il coordinamento viene raggiunto ex ante a tavolino.

Si può intervenire su:

3. processi di lavoro quando si programmano i contenuti del lavoro;
4. output quando si specificano i risultati del lavoro;
5. input quando viene specificato il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro, si apprendono cioè modelli di comportamento.

Via via che l'attività diviene più complessa, il metodo di coordinamento sembra passare dall'adattamento reciproco agli altri metodi, per poi ritornare all'adattamento reciproco.

La maggior parte delle organizzazioni combina tutti e 5 questi metodi.

Fino agli anni '50 due scuole hanno dominato la letteratura relativa ai meccanismi di coordinamento:

1. con a capo Fayol che privilegiava la supervisione diretta
2. che privilegiava la standardizzazione del lavoro. Due gruppi:
 - i. **Taylor** e la programmazione del contenuto del lavoro operativo;
 - ii. **Weber** e le strutture burocratiche il cui funzionamento era formalizzato attraverso regole, descrizione delle mansioni e formazione.

Ma con l'interpretazione degli studi effettuati presso la Western Electric a Hawthorne, pubblicata nel '39, si capì l'importanza che, accanto ai rapporti di lavoro ufficiali e standardizzati costruiti attorno a uno stretto sistema di autorità formale, aveva la presenza di un'organizzazione informale basata sull'adattamento reciproco.

Questo portò alla costituzione negli anni '50-'60 di una terza corrente, denominata "relazioni umane" che cercava di dimostrare come fondarsi sull'organizzazione formale poteva essere dannoso per la salute psicologica dei lavoratori.

Nell'ultimo decennio si è capito che formale e informale sono interconnessi e spesso indistinguibili.

LE CINQUE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

Le organizzazioni sono strutturate per controllare e dirigere sistemi di flussi e per precisare le interrelazioni fra le diverse parti. Tali flussi e interrelazioni sono difficilmente di tipo lineare.

1. **il nucleo operativo:** comprende le persone (gli operatori) che svolgono l'attività fondamentale direttamente collegata all'ottenimento dei prodotti e dei servizi.

Questi svolgono quattro funzioni principali:

- a. procurano input per la produzione (materie prime)
- b. trasformano input in output
- c. distribuiscono gli output (vendita e distribuzione)
- d. forniscono supporto diretto alle funzioni di input, trasformazione e output (manutenzione macchine e organizzazione magazzini)

Rappresenta il cuore di ogni organizzazione e al suo interno vige la standardizzazione massima.

2. **il vertice strategico:** è formato dalle persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione. Deve assicurare che l'azienda assolva alla missione in modo efficace e che risponda ai bisogni degli shareholders e stakeholders.

Svolge 3 funzioni:

- a. supervisione diretta
- b. gestione delle condizioni di confine e cioè delle relazioni dell'organizzazione col suo ambiente
- c. sviluppo della strategia dell'azienda

Fra i manager del vertice strategico l'adattamento reciproco è il meccanismo privilegiato di coordinamento.

3. **la linea intermedia:** il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla catena di manager della linea intermedia che detengono l'autorità formale. È necessaria per supervisionare le varie parti di un'azienda di grandi dimensioni. Infatti ogni manager non può dirigere più di un tot di operatori (ampiezza del controllo).

I compiti di un manager della linea intermedia sono:

- a. raccogliere feedback sulla performance della propria unità e trasmetterli ai manager superiori;
- b. intervenire nel flusso delle decisioni;
- c. gestire situazioni di confine con altre unità interdipendenti con la propria;
- d. formulare la strategia per la sua unità (concreta e dettagliata) che è comunque influenzata dalla strategia generale.

4. **la tecnostruttura:** comprende gli analisti che contribuiscono all'attività organizzativa influenzando il lavoro di altri. Essi progettano, modificano il lavoro e addestrano le persone che lo svolgono ma non vi partecipano.

Comprende analisti che adattano e modificano l'organizzazione per far fronte ai cambiamenti ambientali e analisti che controllano e regolarizzano l'attività dell'organizzazione.

Gli analisti con funzioni di controllo realizzano tre tipi di standardizzazione:

- a. analisti del lavoro che standardizzano i processi di lavoro;
- b. analisti di pianificazione e controllo che standardizzano gli output;
- c. gli analisti di problemi del personale che standardizzano le capacità.

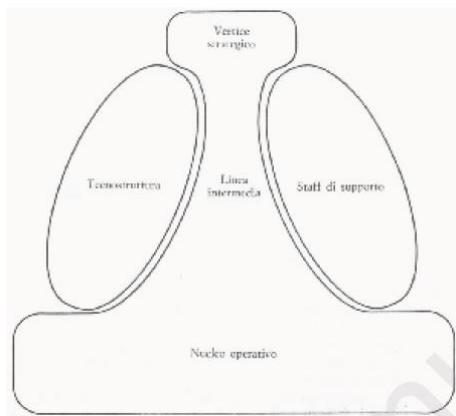
In un'organizzazione molto articolata la tecnostruttura opera a tutti i livelli. All'interno della tecnostruttura vige l'adattamento reciproco.

5. **lo staff di supporto:** numerose unità, tutte specializzate, che forniscono all'azienda un supporto "esterno" al suo flusso operativo (es: mensa, ufficio legale, laboratori). Tali unità svolgono funzioni specifiche e operano come mini-organizzazioni che vengono finanziate dall'organizzazione e le forniscono servizi specifici. Sono presenti a vari livelli della gerarchia secondo il destinatario del servizio. Ogni unità si coordina a modo proprio, anche se la standardizzazione delle capacità va per la maggiore.

IL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE

anche se non rappresenta le relazioni informali, l'organigramma costituisce una rappresentazione accurata della divisione del lavoro, mostrando in modo immediato quali posizioni esistono nell'organizzazione, le modalità di raggruppamento di queste posizioni in unità, come l'autorità formale fluisce fra esse.

Schema delle parti da cui è costituita un'azienda.



CAPITOLO SECONDO

– la progettazione delle posizioni individuali -

	<i>Gruppo</i>	<i>Parametri di progettazione</i>	<i>Concetti collegati</i>
A	Progettazione delle posizioni individuali	<ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione delle mansioni → orizzontale e verticale • Formalizzazione del comportamento • Formazione e indottrinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisione del lavoro • Standardizzazione dei processi di lavoro • Sistema di flussi regolari • Standardizzazione delle capacità

Progettare implica discrezionalità, cioè capacità di modificare un sistema. Nel caso dell'organizzazione, progettare implica manovrare quelle leve che influenzano la divisione del lavoro e i meccanismi di coordinamento, modificando quindi le modalità di funzionamento dell'organizzazione.

Esistono **nove parametri di progettazione** che possono essere suddivisi in **quattro ampi raggruppamenti**:

1. *progettazione delle posizioni individuali;*
2. *progettazione della macrostruttura;*
3. *progettazione dei collegamenti laterali;*
4. *progettazione del sistema decisionale.*

Riguardo il primo punto entrano in gioco tre parametri di progettazione:

- a. specializzazione della mansione,
- b. formalizzazione del comportamento nell'esecuzione della mansione,
- c. formazione e indottrinamento richiesti dalla mansione.

LA SPECIALIZZAZIONE DELLE MANSIONI

Le mansioni possono essere specializzate lungo due dimensioni:

- larghezza che è definita dal numero di compiti diversi che sono attribuiti ad ogni mansione e dalla misura nella quale ciascuno di questi compiti è ampio o limitato. A un estremo avremo un tuttodfare, all'altro avremo una persona altamente specializzata in un determinato compito.
- Profondità ovvero il controllo sul lavoro. A un estremo il lavoratore esegue il lavoro senza operare alcun intervento sul come e sul perché, all'altro estremo, oltre ad eseguire il lavoro, ne controlla ogni aspetto.

La prima dimensione è detta **specializzazione orizzontale delle mansioni** e il suo contrario **allargamento orizzontale delle mansioni**.

La seconda dimensione è chiamata **specializzazione verticale delle mansioni** e il suo contrario **allargamento verticale delle mansioni**.

La specializzazione orizzontale delle mansioni

La specializzazione delle mansioni di tipo orizzontale, che rappresenta la forma prevalente del lavoro, costituisce una componente di ogni attività organizzata. Le organizzazioni infatti dividono il lavoro o, in altri termini, specializzano le mansioni per aumentare la produttività. Secondo Smith, la divisione del lavoro provoca tale aumento della produttività per tre motivi:

- Il lavoratore acquisisce maggiore destrezza specializzandosi in un'operazione specifica;
 - Si risparmia tempo non passando da un'operazione ad un'altra;
 - La specializzazione consente lo sviluppo di nuovi metodi e macchine.
- Tali fattori convergono nella **ripetitività** che è il fattore chiave che lega specializzazione a produttività.

La specializzazione verticale delle mansioni

La specializzazione verticale delle mansioni separa l'esecuzione dalla direzione del lavoro. Le organizzazioni specializzano le mansioni nella dimensione verticale nella convinzione che per determinare le modalità di svolgimento del lavoro sia richiesta una diversa prospettiva.

L'allargamento delle mansioni

La specializzazione delle mansioni provoca direttamente alcuni problemi in particolare di comunicazione e di coordinamento. Inoltre un'eccessiva specializzazione può portare a effetti negativi sui sentimenti e sulla motivazione del lavoratore verso il proprio lavoro (alienazione).

Nell'**allargamento orizzontale** delle mansioni, il lavoratore svolge un'ampia varietà di compiti connessi con l'ottenimento di prodotti e servizi, il suo lavoro diviene più variato.

Quando una mansione viene **allargata verticalmente**, o "arricchita", il lavoratore non solo svolge più compiti, ma esercita anche un maggiore controllo su di essi.

Le mansioni possono essere troppo ampie o troppo limitate. Di conseguenza il successo di qualunque intervento di riprogettazione delle mansioni dipende chiaramente dalle mansioni che sono in gioco e dal loro grado di specializzazione.

L'allargamento delle mansioni è conveniente nella misura in cui i benefici derivanti dal disporre di lavoratori più motivati su una particolare mansione superano le perdite che derivano da una specializzazione sub ottimale dal punto di vista tecnico.

La specializzazione delle mansioni nelle diverse parti dell'organizzazione

Ci sono delle relazioni tra la specializzazione delle mansioni e la collocazione di tali mansioni nell'organizzazione.

Per quanto riguarda il **nucleo operativo** dobbiamo attenderci di trovare le mansioni più specializzate, particolarmente nella dimensione orizzontale. Per quanto attiene alla dimensione verticale, invece, ci si deve attendere una maggiore variabilità.

Le mansioni complesse, specializzate orizzontalmente ma non verticalmente, sono generalmente indicate come *professionali*.

Ogni unità dello **staff di supporto** ha una funzione specializzata da svolgere. Di conseguenza le mansioni di questa parte dell'organizzazione sono molto specializzate orizzontalmente. Il loro grado di specializzazione verticale dipende dal grado di complessità o professionalità.

Quanto agli analisti della **tecnostuttura**, essi sono professionisti in quanto il loro lavoro richiede competenze considerevoli. Di conseguenza le loro mansioni sono solitamente specializzate orizzontalmente ma non verticalmente. Tuttavia coloro i quali applicano come routine i sistemi di standardizzazione tendono a essere meno qualificati e quindi a occupare mansioni specializzate in entrambe le dimensioni.

I **manager** a tutti i livelli svolgono un insieme di ruoli interpersonali, informativi e decisionali. Se quindi il loro lavoro è specializzato orizzontalmente in questo senso, in un senso più profondo nessuna vera mansione manageriale è specializzata lungo la dimensione orizzontale. Le mansioni manageriali sono le meno specializzate nell'organizzazione. Per quanto riguarda la specializzazione verticale, essa differisce a seconda del livello gerarchico. Più ci si avvicina al vertice e maggiore sarà la discrezionalità.

LA FORMALIZZAZIONE DEL COMPORTAMENTO

La formalizzazione del comportamento rappresenta il modo attraverso il quale l'organizzazione elimina la discrezionalità dei suoi membri, essenzialmente standardizzando i processi di lavoro. Il comportamento può essere standardizzato in tre modi fondamentali:

- a. Attraverso la mansione (per esempio attraverso la descrizione delle mansioni);
- b. Attraverso il flusso di lavoro;
- c. Attraverso le regole (es. norme sui vestiti o sull'utilizzo dei moduli).

A prescindere dal mezzo di formalizzazione impiegato l'effetto sulla persona che svolge il lavoro è lo stesso: il suo comportamento viene regolamentato. Il potere su come svolgere il lavoro passa da chi lo esegue alla persona che definisce le specificazioni, spesso un analista della tecnostruttura. Di conseguenza la formalizzazione determina una specializzazione verticale delle mansioni. È evidente che la formalizzazione si collega alla specializzazione orizzontale: le mansioni non qualificate o più limitate sono quelle più semplici e più ripetitive, di conseguenza quelle più associabili con gradi elevati di formalizzazione.

I motivi della formalizzazione del comportamento

Il comportamento viene formalizzato per ridurre la variabilità, cioè per prevederlo e controllarlo. I motivi di questa scelta sono:

- coordinare le attività;
- raggiungere coerenza meccanicistica che porta a una produzione efficiente;
- assicurare un trattamento imparziale ai clienti e ai dipendenti.

Le strutture burocratiche e le strutture organiche

Le organizzazioni che per raggiungere il coordinamento si fondano sulla formalizzazione del comportamento vengono generalmente denominate burocrazie.

Tale termine è stato oggetto delle trattazioni di Weber, il quale lo descriveva combinando alcuni concetti come: divisione del lavoro, specializzazione, formalizzazione del comportamento, gerarchia di autorità, catena di comando, comunicazioni regolate, standardizzazione dei processi di lavoro e delle capacità.

Possiamo definire un'organizzazione come **burocratica** quando al suo interno il comportamento è predeterminato o prevedibile, ovvero standardizzato. Definiamo invece come **organiche** quelle organizzazioni caratterizzate dall'assenza di standardizzazione.

La formalizzazione del comportamento nelle diverse parti dell'organizzazione

Più è stabile e ripetitiva, più l'attività è programmata e più burocratica è quella parte di organizzazione che la svolge. Di conseguenza esistono considerevoli differenze nella formalizzazione del comportamento e nella burocratizzazione fra le diverse parti di un'unica organizzazione.

La formalizzazione è maggiormente diffusa nel **nucleo operativo**.

I manager della **linea intermedia** più vicini al nucleo operativo tendono a essere quelli più influenzati dalle condizioni presenti in quella parte dell'organizzazione, mentre i manager più lontani tendono a operare nelle condizioni più organiche.

Al **vertice strategico** l'attività è la meno programmabile e di conseguenza si trovano solitamente condizioni molto organiche.

Nello **staff di supporto** ci si può attendere di trovare un'ampia gamma di soluzioni in relazione all'attività svolta e alle condizioni di confine affrontate.

Nella **tecnostuttura** le unità più vicine al nucleo operativo tendono ad avere molte regole e procedure di lavoro piuttosto formalizzate. Altre adottano invece organizzazioni relativamente organiche.

LA FORMAZIONE E L'INDOTTRINAMENTO

La formazione individua il processo attraverso il quale le capacità e le conoscenze connesse alla mansione vengono insegnate, mentre l'indottrinamento individua il processo attraverso il quale vengono acquisite le norme organizzative. Entrambi i processi portano all'interiorizzazione dei modelli di comportamento accettati e cioè standardizzati.

La formazione

Per alcune mansioni le esigenze di conoscenze e capacità non trovano riscontro in una conoscenza formalizzata e di conseguenza debbono essere apprese durante lo svolgimento del lavoro. Un siffatto lavoro viene definito *mestiere*. Per contro quando un corpo di conoscenze è stato formalizzato e le capacità richieste sono state specificate la persona può essere formata e addestrata prima di iniziare il lavoro. Questo tipo di attività viene denominato *professionale*.

La formazione è un parametro chiave di progettazione in tutte le attività che definiamo professionali per quanto riguarda il meccanismo di coordinamento che abbiamo definito nel primo capitolo come standardizzazione delle capacità.

L'indottrinamento

La socializzazione descrive il processo attraverso il quale un nuovo membro apprende il sistema di valori, le norme e i modelli di comportamento richiesti dalla società, organizzazione o gruppo nel quale è entrato.

Col termine indottrinamento indichiamo il parametro di progettazione attraverso il quale l'organizzazione socializza formalmente i suoi membri a proprio vantaggio.

Larga parte della socializzazione è legata alla cultura dell'organizzazione specifica e di conseguenza l'indottrinamento dipende in larga misura dall'organizzazione stessa.

Buona parte di questa attività interna di indottrinamento avviene prima che la persona inizi a lavorare per assicurarsi che sia sufficientemente socializzata da comportarsi nel modo desiderato. I programmi di formazione contengono generalmente una buona dose di indottrinamento.

L'indottrinamento ex ante è solitamente integrato da programmi successivi destinati a rinforzare la lealtà dei dipendenti verso l'organizzazione. Tali programmi sono particolarmente importanti per lavoratori che si trovano a lavorare lontani dall'organizzazione.

La formazione e l'indottrinamento nelle diverse parti dell'organizzazione

La formazione è particolarmente importante dove le mansioni sono complesse e richiedono capacità elevate ma specificate, si tratta delle mansioni professionali. L'indottrinamento è invece importante quando le mansioni sono variabili o lontane e quando la cultura e l'ideologia dell'organizzazione richiedono una forte lealtà verso di essa.

Nelle aziende note come professionali gran parte delle attività del **nucleo operativo** richiedono capacità complesse e sofisticate, e quindi tali organizzazioni ricorrono molto alla formazione come parametro di progettazione. Queste aziende utilizzano in modo molto ampio all'interno del nucleo operativo anche l'indottrinamento poiché gli operatori svolgono mansioni variabili o operano in località lontane.

La formazione e l'indottrinamento sono utilizzate anche in modo ampio in parecchie unità di staff.

Larga parte delle **attività tecnocratiche** implicano capacità e conoscenze complesse che possono essere formalmente apprese. Quanto agli analisti, hanno delicate responsabilità di controllo e l'indottrinamento assume notevole importanza.

Analogamente molte mansioni riscontrabili nello **staff di supporto** sono di natura professionale e richiedono un'ampia formazione.

Per quanto attiene ai manager (**linea intermedia e vertice strategico**) la formazione non assume molto rilievo, mentre un ruolo più importante è assunto dall'indottrinamento, poiché i custodi dell'ideologia organizzativa sono proprio i manager.

CAPITOLO TERZO

– la progettazione della macrostruttura -

B	Progettazione della macrostruttura	<ul style="list-style-type: none"> • Raggruppamento in unità organizzative • Dimensione delle unità 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisione diretta • Divisione del lavoro direzionale • Sistemi di autorità formale, di flussi regolati, di comunicazioni informali e di costellazioni di lavoro • Organigramma • Sistema di comunicazioni informali • Supervisione diretta • Ampiezza del controllo
----------	------------------------------------	---	--

È attraverso il processo di raggruppamento in unità che viene introdotto il sistema della gerarchia. L'organigramma è la rappresentazione grafica di questa gerarchia.

Il raggruppamento può essere visto come un processo di aggregazioni successive: le posizioni individuali vengono raggruppate in aggregazioni di primo grado; queste aggregazioni vengono a loro volta raggruppate in aggregazioni di grado superiore e così di seguito fino a quando tutta l'organizzazione è contenuta nell'aggregazione di ultimo grado.

Date le esigenze dell'azienda nel suo complesso (obiettivi, missioni, sistema tecnico per raggiungerli) il progettista individua tutti i compiti che devono essere svolti: si tratta di una procedura "discendente" (*top-down*), dalle esigenze generali alle attività/compiti elementari. Il progettista combina successivamente questi compiti in posizioni, in relazione al grado di specializzazione desiderato, e determina sia la misura nella quale ogni posizione dovrebbe essere formalizzata, sia il tipo di formalizzazione e indottrinamento richiesti.

La fase successiva consiste nella costruzione della macrostruttura determinando in primo luogo quali tipi e quante posizioni dovrebbero essere raggruppati nelle unità di primo grado e, successivamente, quali tipi e quante unità dovrebbero essere raggruppati nelle unità di grado superiore fino a che la costruzione della gerarchia è completata. Questa fase corrisponde naturalmente a una procedura di tipo ascendente (*bottom-up*), dai compiti specifici alla gerarchia complessiva.

Infine si procede al completamento della macrostruttura e all'allocazione del potere decisionale.

Questa descritta è la procedura di progettazione in teoria, in pratica chi la esegue utilizza molte scorciatoie.

Quando cambiano gli obiettivi e le missioni, la riprogettazione strutturale segue uno svolgimento *top-down*; quando invece a cambiare è il sistema tecnico del nucleo operativo, la riprogettazione segue uno svolgimento *bottom-up*.

Il raggruppamento in unità

Il raggruppamento delle posizioni e delle unità rappresenta un modo fondamentale per coordinare il lavoro dell'organizzazione. Esso infatti:

- introduce un sistema di supervisione comune fra posizioni e unità organizzative. Un unico manager è responsabile per tutte le attività dell'unità.
- porta a condividere risorse comuni. Sia di budget che fisiche (impianti e attrezzature)
- permette di delinearne indici comuni di performance. Le diverse posizioni di un'unità concorrono all'ottenimento degli stessi prodotti/servizi.
- favorisce l'adattamento reciproco attraverso la condivisione degli spazi fisici e la nascita di relazioni informali.

Tuttavia in seguito al raggruppamento possono sorgere anche delle problematiche nel coordinamento tra le unità. Infatti:

- le comunicazioni tendono a restare all'interno delle singole unità;

- le unità si concentrano esclusivamente sui propri problemi;
- le varie unità sviluppano orientamenti differenti.

Le basi per la creazione delle unità organizzative

Le basi più comunemente usate sono sei:

1. in base alle *conoscenze e alle capacità specialistiche* che le persone portano sui compiti (es. chirurghi in un reparto e anestesisti in un altro);
2. in base ai *processi di lavoro e alle funzioni*. Le unità possono essere fondate sul processo utilizzato o sull'attività svolta dal lavoratore (es. reparto fusione, reparto saldatura...);
3. in base al *tempo*. Le unità organizzative vengono costituite in base al momento in cui l'attività viene svolta (es. turni in uno stabilimento);
4. in base agli *output*. Le unità organizzative vengono costituite sulla base dei prodotti che ottengono o dei servizi che forniscono.
5. in base alla *clientela*. Le unità organizzative vengono costituite per trattare con diversi tipi di clienti (es. negli ospedali corsie per pazienti a pagamento e per pazienti assistiti dal servizio pubblico).
6. in base alla *località geografica* nella quale l'azienda opera.

Tali basi sono tuttavia riconducibili a due:

1. in base al mercato che comprende le basi costituite da output, clienti e località;
2. raggruppamento funzionale che comprende le basi costituite da conoscenze, capacità, processi di lavoro e funzioni.

Il raggruppamento in base al tempo rientra in entrambe le categorie.

I criteri di scelta

Per scegliere le basi di raggruppamento delle posizioni e delle unità organizzative vengono utilizzati quattro criteri:

- le interdipendenze nei flussi di lavoro. Quando flussi di lavoro ben definiti (es. sfruttamento di una certa vena di carbone) vengono suddivisi fra diverse unità organizzative, il coordinamento diviene molto più difficile.
- le interdipendenze nei processi di lavoro. Le interdipendenze legate alla specializzazione favoriscono il raggruppamento funzionale. Il raggruppamento di più specialisti di uno stesso ambito disciplinare in una stessa unità organizzativa favorisce l'apprendimento reciproco e promuove il loro sviluppo specialistico.
- le interdipendenze di scala. In questo caso le unità organizzative vengono costituite in modo tale da raggiungere dimensioni sufficientemente ampie da permettere loro di operare in modo efficiente.
- le interdipendenze nei rapporti sociali. Questo criterio riguarda i rapporti sociali che ad una attività si accompagnano.

La progettazione di ogni macrostruttura deriva alla fine da un compromesso fra i fattori "oggettivi" rappresentati dall'interdipendenza nel flusso di lavoro, dall'interdipendenza di processo e dalle interdipendenze di scala, da un lato, e i fattori "soggettivi" rappresentati dalle personalità e dai bisogni sociali dall'altro.

Il raggruppamento per funzione

Il raggruppamento per funzione è basato sui mezzi (conoscenze, capacità, processi di lavoro o funzioni di lavoro) utilizzati per ottenere prodotti e servizi e ha come **pregi**:

- impiego efficiente di risorse umane e tecnologiche concentrando risorse simili e ottenendo così economie di scala;

- Maggiore specializzazione delle competenze.

Come **difetti**:

- impedisce il reciproco adattamento tra specialisti diversi;
- Difficoltà nel valutare la performance;
- Impedisce la supervisione diretta a livello di unità, il coordinamento è demandato al livello più alto della gerarchia;
- Ponendo l'attenzione sui mezzi, distoglie l'attenzione dai fini generali dell'organizzazione.

Tale raggruppamento si applica in ambienti competitivi e tecnologici stabili, caratterizzati da bassa incertezza e che non richiedono interazioni continue tra le funzioni per adattarsi ai cambiamenti, oppure in imprese medio-piccole con bassa diversificazione dei prodotti.

Il raggruppamento per mercato

Il raggruppamento per mercato è basato sui fini, sul mercato servito (prodotti e servizi che offre, clienti a cui li fornisce, località dove li fornisce) e ha

Come **pregi**:

- ogni unità organizzativa svolge tutte le funzioni per un certo insieme di prodotti, servizi, clienti, località, ed è dunque *autosufficiente*.
- Facilità nel valutare la performance;
- L'organizzazione può basarsi sul coordinamento informale e sulla flessibilità;
- Velocità di risposta al mercato, possibilità di diversificare i prodotti;
- Unità possono essere aggiunte o eliminate facilmente (es. Il negozio di una catena può essere chiuso senza che ne risentano gli altri della catena, mentre se chiude un reparto specializzato di un grande magazzino (struttura funzionale), questo può significare il fallimento di tutto il magazzino).

Come **difetti**:

- scarsa specializzazione delle competenze;
- Maggiore consumo di risorse (comporta la duplicazione di personale e attrezzature);
- Concorrenza distruttiva (es. Due negozi della stessa catena concorrono tra loro per conquistare gli stessi clienti).

Tale raggruppamento si applica per le grandi imprese multi prodotto in mercati turbolenti.

Le basi di raggruppamento

È utile distinguere il raggruppamento di primo ordine, cioè delle posizioni individuali in unità, dai raggruppamenti di ordine più elevato, cioè il raggruppamento delle unità in unità di ordine superiore.

Il primo riguarda il raggruppamento di operatori, analisti e membri dello staff di supporto che vengono raggruppati in unità omogenee, mentre il secondo riguarda il raggruppamento di manager al fine di creare la gerarchia formale.

Nel **nucleo operativo** le posizioni possono essere raggruppate su base funzionale o di mercato in relazione principalmente all'importanza relativa delle interdipendenze di processo e di scala, da un lato, e di quelle legate al flusso di lavoro, dall'altro. Spesso nei nuclei operativi formati da professionisti le due basi di raggruppamento coesistono, comunque in generale quella più diffusa è quella funzionale.

A partire da questo livello, il raggruppamento riunisce i manager di *line* dando vita alla struttura direzionale della **linea intermedia**. L'utilizzo del mercato come base di raggruppamento è più

frequente ai livelli più elevati della linea intermedia piuttosto che a quelli più bassi, in particolare nelle aziende di grandi dimensioni.

Al **vertice strategico** vi è un solo raggruppamento che comprende tutta l'organizzazione: tutte le sue funzioni e i suoi mercati.

Il personale di staff, della **tecnostuttura** e dello **staff di supporto**, tende a essere raggruppato in unità omogenee in relazione alla funzione svolta nell'organizzazione.

La dimensione delle unità organizzative

Il secondo problema fondamentale nella progettazione della macrostruttura riguarda la determinazione di quale dovrebbe essere la dimensione di ogni unità o gruppo di lavoro.

Il problema della dimensione può essere riformulato anche nel modo seguente: quante persone dovrebbero dipendere da ciascun manager (ampiezza del controllo dei manager), e quale *forma* dovrebbe avere la macrostruttura: *stretta* (verticalizzata) con poche unità e ampiezze del controllo limitate o *larga* (piatta) con unità di grandi dimensioni ed elevate ampiezze del controllo?

Il problema non è di semplice soluzione, e la focalizzazione sul controllo è sbagliata.

Il controllo, e cioè la supervisione diretta, rappresenta infatti solo uno dei molti fattori che intervengono sulla decisione sul numero delle posizioni che debbono essere riunite per formare un'unità organizzativa o sul numero di unità che debbono essere raggruppate per formare unità di ordine superiore, in entrambi i casi alle dipendenze di un unico manager. Di conseguenza in luogo di "ampiezza del controllo" è meglio parlare di *dimensione* delle unità organizzative.

La dimensione delle unità organizzative e i meccanismi di coordinamento

I meccanismi di coordinamento influenzano fortemente la dimensione delle unità organizzative.

• Fattori che spingono verso un aumento della dimensione delle unità organizzative:

- 1.1. Standardizzazione in tutte le sue tre forme;
- 1.2. Similarità dei compiti svolti;
- 1.3. Bisogni di autonomia dei dipendenti;
- 1.4. Necessità di ridurre le distorsioni nel flusso di informazioni che risalgono lungo la linea gerarchica.

• Fattori che spingono verso una diminuzione della dimensione delle unità organizzative:

- 1.1. Esigenza di una stretta supervisione diretta;
- 1.2. Necessità di adattamento reciproco fra compiti complessi e interdipendenti;
- 1.3. Estensione dei compiti diversi dalla supervisione che un capo deve svolgere;
- 1.4. Necessità degli appartenenti all'unità di rivolgersi frequentemente al capo per consigli e aiuto, in relazione forse ai bisogni di sicurezza.

La dimensione delle unità organizzative nelle diverse parti dell'organizzazione

Nel **nucleo operativo** ci si può attendere di trovare le unità di dimensione più elevata poiché qui si fa molto ricorso alla standardizzazione.

La **gerarchia manageriale** si presenta con una struttura a cono, anche se non regolare, coi lati sempre più ripidi, perché le decisioni, man mano che si risale la gerarchia, divengono più complesse e quindi si ricorre sempre più all'adattamento reciproco.

Nelle organizzazioni con una forte proliferazione di unità tecnocratiche e di unità dello staff di supporto, le unità organizzative della **linea intermedia** sono di dimensioni piuttosto limitate.

CAPITOLO QUARTO – I collegamenti laterali –

C	Progettazione dei collegamenti laterali	<ul style="list-style-type: none">• Sistemi di pianificazione e controllo• Meccanismi di collegamento	<ul style="list-style-type: none">• Standardizzazione degli output• Sistema di flussi regolati• Reciproco adattamento• Sistemi di comunicazioni informali, di costellazioni di lavoro e di processi decisionali <i>ad hoc</i>.
---	---	--	---

Oltre alla definizione delle posizioni individuali di lavoro e la costruzione della macrostruttura, la progettazione organizzativa va completata con collegamenti di tipo laterale contrapposti a quelli di tipo verticale.

Esistono due gruppi principali di collegamenti laterali:

1. **Sistemi di pianificazione e controllo** che standardizzano gli output;
2. **Meccanismi di collegamento** che definiscono in miglior modo l'adattamento reciproco.

SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

I piani specificano (standardizzano) gli output in termini di quantità, qualità, costo, tempi e caratteristiche particolari. I *budget* sono piani che specificano il costo degli output rispetto a un determinato periodo di tempo; i *programmi* sono piani che fissano la struttura temporale degli output; gli *obiettivi* sono piani che precisano le quantità di output rispetto a determinati periodi di tempo; i *piani operativi* sono piani che fissano una varietà di standard, generalmente le quantità e il costo degli output.

Tipicamente i sistemi di pianificazione come quelli di reporting sono progettati nella tecnostruttura.

Si possono distinguere poi due tipi diversi di sistemi di pianificazione e controllo:

1. Il **controllo della performance** che pone l'accento sulla regolazione della performance complessiva e si attua a posteriori sui risultati, rappresenta una vera e propria modalità di standardizzazione degli output;
2. La **pianificazione dell'azione** che è orientato alla specificazione delle attività che verranno svolte, è simile alla formalizzazione dei comportamenti.

Il controllo della performance

Si propone di regolare i risultati complessivi di una determinata unità organizzativa.

I sistemi di controllo della performance si sovrappongono alle basi di raggruppamento della struttura: il sistema di pianificazione infatti fissa per ogni unità gli standard di output e il sistema di controllo valuta se tali standard sono stati raggiunti o meno. In secondo luogo il controllo della performance riguarda i risultati complessivi relativi a un determinato periodo di tempo e non decisioni o azioni specifiche in momenti specifici nel tempo. Di conseguenza il controllo della performance influenza l'assunzione delle decisioni e lo svolgimento delle azioni solo indirettamente, fissando obiettivi generali che il decision maker deve tenere presenti quando assume decisioni specifiche.

Es. un piano di performance può prevedere che nel mese di giugno la produzione dovrà essere incrementata del 20%, ma non può prevedere che nel mese di settembre il prodotto *x* dovrà essere modificato nel colore.

Il ricorso ai sistemi di controllo della performance è particolarmente intenso dove le interdipendenze fra le unità organizzative sono principalmente di carattere generico e cioè dove le unità sono raggruppate sulla base del mercato. Ciò perché nelle strutture fondate sul mercato ogni unità ha propri output distinti, di conseguenza attraverso il controllo della performance viene regolato il comportamento generale mentre le unità possono operare in modo autonomo la pianificazione delle azioni.

In assenza di un sistema di controllo della performance un manager può non essere in grado di rilevare i problemi che si presentano finché non è troppo tardi.

Il sistema di controllo della performance si collega a due finalità: la **valutazione** e la **motivazione**. Da un lato può infatti essere utilizzato semplicemente per segnalare quando la performance di una unità si è deteriorata affinché i livelli superiori possano intervenire e intraprendere misure correttive, dall'altro lato può essere utilizzato per promuovere performance più elevate.

La dimensione motivazionale comporta però alcuni problemi legati per esempio al fatto che il responsabile dell'unità organizzativa ha un forte interesse a mantenere bassi questi obiettivi o a distorcere le informazioni relative al raggiungimento di questi obiettivi facendo credere che gli standard siano stati raggiunti anche se ciò non è vero.

La pianificazione dell'azione

Nelle strutture funzionali esiste un'interdipendenza tra le unità, relativa al flusso di lavoro, che implica che ad ogni singola unità non sono facilmente sovrapponibili obiettivi distinti. I sistemi di controllo della performance non possono far fronte all'interdipendenza che intercorre tra le unità funzionali e quindi vanno trovati altri mezzi. È in questo caso che le aziende fanno ricorso alla pianificazione dell'azione.

Innanzitutto, a differenza del controllo della performance, la pianificazione dell'azione non rispetta necessariamente l'autonomia delle unità organizzative né si sovrappone al sistema di raggruppamento. Alcune delle azioni proposte possono essere assunte all'interno di singole unità, ma altre possono attraversare i confini delle unità.

In secondo luogo, imponendo specifiche decisioni, la pianificazione dell'azione non si configura con una vera e propria forma di standardizzazione degli output, ma si pone tra questa e la standardizzazione dei processi di lavoro.

La pianificazione dell'azione rappresenta il mezzo attraverso il quale nelle aziende tipicamente strutturate su base funzionale le decisioni e le azioni **non di routine** (i cambiamenti) di tutta l'azienda vengono progettate come un sistema integrato. Ciò viene realizzato ex ante, stabilendo chi farà cosa, quando e dove.

La gerarchia dei sistemi di pianificazione dell'azione e di controllo della performance

Il controllo della performance e la pianificazione dell'azione sono due sistemi gerarchici distinti con alcuni collegamenti trasversali tra essi.

Il **controllo della performance** è rappresentato come un sistema nel quale gli obiettivi generali al vertice danno luogo a sottobiettivi, budget e altri standard di output che a loro volta vengono articolati in sottobiettivi, budget e standard più dettagliati finché si manifestano alla base della struttura sotto forma di piani operativi. Il risultato finale è rappresentato dalle azioni organizzative ma la connessione fra i piani e le azioni è solo indiretta. Il sistema di funzionamento del controllo della performance è una miscela tra flussi *top-down* e flussi *bottom-up*.

Il **sistema di pianificazione dell'azione** inizia con la pianificazione strategica nella quale l'azienda valuta in modo sistematico i suoi punti di forza di debolezza rispetto alle tendenze dell'ambiente e, successivamente, formula un insieme esplicito e integrato di strategie che intende seguire in futuro.

Queste strategie vengono successivamente sviluppate in programmi e cioè in progetti specifici che a loro volta vengono dettagliati e tempificati e, alla fine, emerge un insieme di specificazioni operative particolari che evocano direttamente azioni specifiche. Tale sistema funziona secondo una logica *top-down*.

I sistemi di pianificazione e controllo nelle diverse parti dell'organizzazione

A tutti i livelli della gerarchia si riscontrano varie forme sia di pianificazione dell'azione che di controllo della performance.

È importante sottolineare che in generale più le responsabilità di una unità organizzativa sono globali, maggiore è la propensione a controllarne la performance complessiva piuttosto che le azioni specifiche.

I meccanismi di collegamento

Spesso la supervisione diretta e le tre forme di standardizzazione possono lasciare importanti interdipendenze non regolate, il che rende necessario il ricorso all'adattamento reciproco.

Recentemente le aziende hanno così sviluppato diversi meccanismi per favorire i rapporti fra le persone, meccanismi che possono essere incorporati nell'organizzazione formale.

Riducendo a quattro tipi fondamentali il continuum dei meccanismi di collegamento configurato da Galbraith avremo:

1. **Le posizioni di collegamento:** quando per coordinare l'attività di due unità è necessario un ammontare considerevole di relazioni, può essere formalmente creata una posizione di collegamento per canalizzare le informazioni direttamente, aggirando i canali verticali. La posizione non detiene autorità formale, ma potere formale derivante dalla conoscenza e non dalla posizione.
2. **Le "task forces" e i comitati:** la riunione è il mezzo principale utilizzato nelle aziende per facilitare l'adattamento reciproco. Alcune riunioni sono improvvisate, altre programmate. In questo ultimo caso si definiscono istituzionalizzate. Per istituzionalizzare le riunioni vengono utilizzati due meccanismi principali:
 - a. la *task force* è un gruppo costituito per svolgere un particolare compito e che viene successivamente sciolto;
 - b. il *comitato* è un gruppo interdipartimentale meno temporaneo che si riunisce regolarmente per discutere problemi di interesse comune.
3. **I manager integratori:** quando attraverso l'adattamento reciproco è necessario raggiungere un coordinamento maggiore di quello che i meccanismi precedenti consentono si può inserire un manager integratore, in effetti una posizione di collegamento con autorità formale. In questo caso, sull'esistente struttura dipartimentale viene sovrapposto un manager, che talvolta dirige una propria unità organizzativa, cui viene attribuito un qualche potere che prima faceva capo ai singoli dipartimenti.

Il potere formale del manager integratore investe sempre alcuni aspetti dei processi decisionali che attraversano i dipartimenti coinvolti, ma per definizione non comprende mai un'autorità formale sulle persone appartenenti a tali dipartimenti. Il successo di questa figura si basa su grandi doti di persuasione e di negoziazione e sulla capacità di creare un clima di fiducia da parte di tutti i gruppi senza lasciarsi assorbire in nessuno di questi.

4. La struttura a matrice: nessuna base di raggruppamento può da sola contenere tutte le interdipendenze. Le soluzioni sopracitate favoriscono una base di raggruppamento rispetto a altre. Talvolta però è necessario attribuire eguale importanza a due o più basi di raggruppamento. In questi casi le aziende ricorrono alla struttura a matrice. Utilizzando tale struttura l'azienda evita di scegliere una base di raggruppamento a scapito di un'altra, adottandole entrambe, e creando così un sistema duplice di autorità.

Nella struttura a matrice più manager di *line* sono egualmente e congiuntamente responsabili delle stesse decisioni e sono quindi obbligati ad appianare direttamente tra di loro le differenze che sorgono. Si crea così un equilibrio di potere che costituisce il tratto distintivo di questa struttura rispetto agli altri meccanismi e alle modalità di trattamento delle interdipendenze residue.

Si possono distinguere due tipi di strutture a matrice:

- *una struttura permanente*, quando le interdipendenze sono più o meno stabili e di conseguenza la stessa caratteristica si estende alle unità e alle persone che vi operano;
- *una struttura temporanea*, adatta al lavoro di progetto, quando le interdipendenze, le unità fondate sul mercato e le persone che vi operano si modificano frequentemente.

La struttura a matrice presenta però alcuni **problemi**:

- la rinuncia al principio di unità del comando può causare confusione, stress, conflitti;
- possibile presenza di conflitti tra i manager;
- elevati costi di struttura: aumenta il numero di manager;
- elevati costi di comunicazione: troppo tempo dedicato a riunioni e discussioni e meno tempo dedicato allo svolgimento dell'attività.

I meccanismi di collegamento e gli altri parametri di progettazione

I meccanismi di collegamento possono essere impiegati con qualunque base di raggruppamento, poiché essi cercano di superare le limitazioni derivanti dal ricorso ad una sola base di raggruppamento. Questi meccanismi vengono sovrapposti più frequentemente sui raggruppamenti funzionali per introdurre un orientamento verso i mercati.

Quanto alla dimensione delle unità organizzative, i meccanismi di collegamento sono mezzi per incoraggiare l'adattamento reciproco attraverso comunicazione informali e, tal comunicazioni richiedono gruppi di lavoro faccia a faccia di piccola dimensione. Di conseguenza possiamo dire che tanto maggiore è l'utilizzo dei meccanismi di collegamento tanto minore sarà la dimensione media delle unità organizzative.

Se invece della dimensione delle unità si considera il numero di manager si può rilevare che alcuni meccanismi di collegamento e in particolare la struttura a matrice danno luogo a una proliferazione di manager.

Quanto alla progettazione delle posizioni individuali, ci si deve attendere che i meccanismi di collegamento vengano utilizzati quando non è possibile standardizzare i comportamenti ed è necessario ricorrere all'adattamento reciproco per coordinare il lavoro. Questo significa che nelle organizzazioni burocratiche c'è una minore necessità di comunicazioni informali il che significa che i meccanismi di collegamento caratterizzano principalmente le organizzazioni di tipo organico.

I meccanismi di coordinamento vengono generalmente utilizzati quando l'attività è, a un tempo:

- a. specializzata orizzontalmente;
- b. complessa;
- c. molto interdipendente.

Quanto alla relazione fra meccanismi di collegamento e sistemi di pianificazione e controllo, queste due forme di rapporti laterali, almeno in una certa misura, si escludono reciprocamente. Quando non è possibile far fronte alle interdipendenze attraverso la progettazione delle posizioni individuali e della macrostruttura, l'azienda deve ricorrere alla standardizzazione degli output o ai meccanismi per l'adattamento reciproco.

I meccanismi di collegamento nelle diverse parti dell'organizzazione

I meccanismi di collegamento sembrano adattarsi meglio all'attività svolta ai livelli intermedi della struttura, coinvolgendo molti manager di *line* come pure specialisti di staff.

Nel nucleo operativo il lavoro è coordinato principalmente attraverso la standardizzazione, mentre la supervisione diretta rappresenta il meccanismo integrativo di coordinamento. Tuttavia quando il nucleo operativo è formato da professionisti e le interdipendenze esistenti li obbligano a lavorare in gruppi l'adattamento reciproco diviene il meccanismo principale di coordinamento e le *task forces* e le strutture a matrice temporanee divengono i parametri chiave di progettazione.

Anche al vertice strategico vengono utilizzati in una qualche misura i meccanismi di collegamento: comitati formati da manager del vertice strategico; *task forces* composte da manager della linea intermedia, manager del vertice strategico e personale di staff appartenente ai livelli più elevati; posizioni di collegamento per facilitare i rapporti fra il vertice strategico e le altre parti dell'organizzazione.

CAPITOLO QUINTO

– il decentramento verticale e orizzontale -

D	Progettazione del sistema decisionale	<ul style="list-style-type: none"> • Decentramento verticale • Decentramento orizzontale 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisione del lavoro direzionale • Sistemi di autorità formale, di flussi regolati, di costellazioni di lavoro e di processi decisionali <i>ad hoc</i> • Divisione del lavoro direzionale • Sistemi di comunicazioni informali, di costellazioni di lavoro e di processi decisionali <i>ad hoc</i>.
----------	---------------------------------------	--	--

Quando tutto il potere di assumere decisioni risiede in un unico punto dell'organizzazione parliamo di **struttura accentrata**; nella misura in cui tale potere è diffuso fra molte persone, parliamo di **struttura decentrata**.

Le relazioni fra i parametri di progettazione sono reciproche e non sequenziali. I parametri di progettazione costituiscono un sistema integrato nel quale ciascuno è collegato a tutti gli altri: se un parametro cambia, anche tutti gli altri devono essere modificati.

Perché una struttura decentrata?

L'accentramento è il modo più vincolante per coordinare l'assunzione delle decisioni: tutte le decisioni vengono prese da una sola persona e successivamente implementate attraverso la supervisione diretta.

D'altra parte un'azienda adotta una struttura decentrata semplicemente perché tutte le decisioni non possono essere assunte da un solo centro. Talvolta le informazioni necessarie non possono semplicemente essere trasmesse a quel centro forse perché sono troppo qualitative e quindi difficili da comunicare.

Talvolta invece le informazioni possono essere trasmesse ma l'unico centro decisionale non le può comprendere.

L'errore più comune che viene forse commesso nella progettazione organizzativa consiste nell'accentramento delle decisioni nonostante i limiti appena descritti.

Le persone ai livelli inferiori della gerarchia che possiedono le conoscenze necessarie debbono rinviare la decisione ai livelli più elevati che non sono a contatto con la realtà della situazione.

Infatti, il decentramento viene adottato perché permette invece all'azienda di rispondere prontamente alle condizioni locali.

Il decentramento viene infine adottato per la sua capacità di motivare. Le persone creative e intelligenti richiedono molta libertà di azione e l'azienda può attrarle e conservarle, utilizzandone anche l'iniziativa, solo se attribuisce loro un considerevole potere decisionale.

Alcuni concetti in tema di accentramento/decentramento

Occorre guardare sempre con sospetto all'impiego senza qualificazioni dei termini accentramento e decentramento.

Accentramento e decentramento non possono essere considerati come fenomeni assoluti, ma piuttosto come due poli di un continuum. Inoltre molta della confusione sembra derivare dall'impiego di uno stesso termine per indicare concetti diversi.

Le tre accezioni del termine decentramento

- il decentramento esprime la diffusione del potere formale in senso discendente lungo la linea di autorità. In prima istanza, tale potere è assegnato al direttore generale al vertice strategico; il direttore generale può conservarlo o scegliere di diffonderlo – *delega* è un sinonimo molto utilizzato per indicare questo tipo di decentramento – ai livelli sottostanti della gerarchia. La diffusione del potere formale in senso discendente lungo la gerarchia dell'autorità di *line* viene denominata **decentramento verticale**.
- Il potere decisionale, in questo senso principalmente informale, può essere conservato dai manager di *line* nel sistema di autorità formale o può passare a persone esterne alla struttura di *line*: analisti, specialisti dello staff di supporto e operatori. Il **decentramento orizzontale** esprime il controllo dei processi decisionali da parte dei non manager.
- il termine decentramento viene impiegato per indicare la dispersione fisica dei servizi.

L'ultima accezione non ha alcun rapporto col potere sulle decisioni e non verrà quindi considerato in questa sede.

Comunque, non necessariamente il potere su tutte le decisioni viene assegnato, nel processo di diffusione, a uno stesso punto della struttura. Questa circostanza dà luogo ad altri due tipi di decentramento:

- nel **decentramento selettivo**, il potere relativo a tipi diversi di decisioni si colloca in punti diversi dell'organizzazione (es: decisioni finanziarie al vertice strategico, decisioni di marketing nelle unità di supporto, etc.);
- il **decentramento parallelo** si riferisce all'assegnazione, nel processo di diffusione, a uno stesso punto dell'organizzazione del potere relativo a molti tipi di decisioni (es: decisioni finanziarie, di marketing, etc assunte dai responsabili divisionali della linea intermedia).

È necessario uno schema per comprendere che cosa significhi in effetti esercitare un controllo sul processo decisionale.

Ciò che conta non è il controllo sulle decisioni di per sé, ma in definitiva il controllo su quello che un'azienda effettivamente svolge (le azioni), e il controllo delle azioni non avviene soltanto attraverso atti di scelta. Il potere su una qualunque fase del processo decisionale rappresenta un certo potere sul processo nel suo complesso.



Paterson descrive il processo decisionale attraverso un complesso di fasi:

- la raccolta delle **informazioni** su ciò che può essere fatto, che vengono trasmesse senza commenti al decision maker;
- l'elaborazione di tali informazioni per presentare al decision maker dei **consigli** su ciò che dovrebbe essere fatto;
- la **scelta**, e cioè la determinazione di ciò che si vuole venga fatto;
- l'**autorizzazione** di ciò che si vuole venga fatto;

5. *l'esecuzione* e cioè ciò che viene in effetti fatto.

Il potere di un individuo dipende quindi dal suo controllo su queste varie fasi. Il suo potere è massimo, e il processo decisionale massimamente accentrato, quando egli controlla tutte le fasi. Quanto in queste fasi intervengono altre persone, l'individuo in questione perde potere e il processo viene decentrato.

Un processo decisionale è massimamente decentrato quando il decision maker controlla soltanto la fase della scelta, il minimo che egli possa fare per poter ancora essere denominato decision maker: egli perde potere a favore di coloro che raccolgono le informazioni e che lo consigliano, che si collocano ai lati della gerarchia; a favore di chi autorizza la scelta, che occupa i livelli superiori della gerarchia; e a favore di chi esegue la scelta, che occupa i livelli inferiori della gerarchia.

Il decentramento verticale

Il decentramento verticale riguarda la delega del potere decisionale lungo la gerarchia di autorità, dal vertice strategico alla linea intermedia. In questo caso l'accento è sul potere formale (operare le scelte ed autorizzarle) in contrapposizione al potere informale che si collega con le fasi di consiglio e di esecuzione.

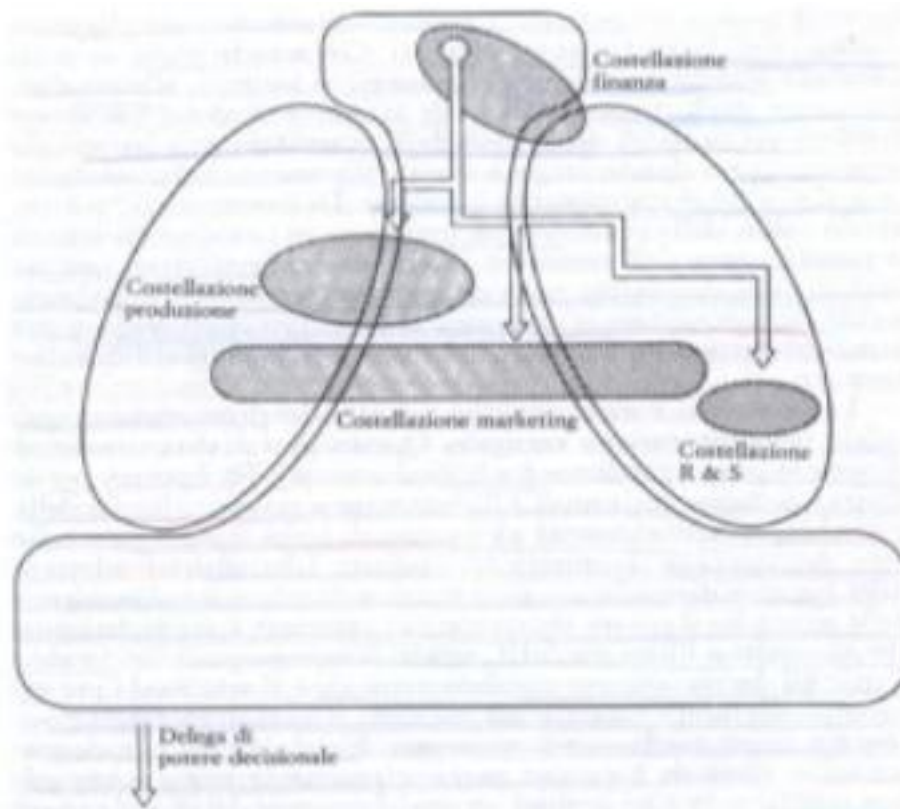
Il decentramento verticale solleva tre problemi di progettazione organizzativa:

1. quali poteri decisionali dovrebbero essere delegati lungo la gerarchia di autorità?
2. A quale livello della gerarchia dovrebbe essere spinta la delega di tali poteri?
3. Come dovrebbe essere coordinato (o controllato) l'utilizzo dei poteri delegati?

L'organizzazione appare come un sistema di costellazioni di lavoro. Ogni costellazione si colloca a quel livello della gerarchia dove le informazioni concernenti le decisioni di un'area funzionale possono essere concentrate più efficacemente.

Al diagramma di base si sovrappongono quattro costellazioni di lavoro: una di finanza al vertice e, in senso discendente, una di produzione, una di marketing e infine una di ricerca e sviluppo.

Pertanto il **decentramento verticale selettivo** è associato con costellazioni di lavoro la cui base di raggruppamento è di tipo funzionale. In questo caso il decentramento è orizzontale oltre che verticale in quanto tre delle quattro costellazioni comprendono gruppi di staff di diversi livelli gerarchici.



Il decentramento selettivo determina però importanti interdipendenze, il che solleva il problema del coordinamento e del controllo. In una qualche misura può essere utilizzata la supervisione diretta, anche se un eccessivo ricorso a questa forma di coordinamento equivale a riaccentrare i processi decisionali, annullando i vantaggi del decentramento selettivo.

Ciò accade anche se si ricorre alla standardizzazione dei processi di lavoro o degli output poiché tale standardizzazione trasferisce il potere sui processi decisionali dalle costellazioni alla tecnostruttura, dando luogo a un accentramento orizzontale invece che a un decentramento verticale. Di conseguenza l'organizzazione selettivamente decentrata nella dimensione verticale ricorre per coordinare le decisioni al reciproco adattamento.

La situazione cambia molto nel caso del **decentramento parallelo** nella dimensione **verticale**. Questo decentramento elimina le interdipendenze fra le decisioni in quanto il potere per le diverse decisioni funzionali è raggruppato ad un unico livello della gerarchia, in unità raggruppate sulla base del mercato. Questa struttura è detta “*divisionale*”: ogni unità (o divisione) è indipendente dalle altre e ha il potere necessario per assumere le decisioni che riguardano i suoi prodotti, servizi o aree geografiche. In altri termini il decentramento parallelo verticale è il solo modo per attribuire alle unità fondate sul mercato il potere necessario per operare in un modo quasi autonomo. Naturalmente tale decentramento verticale è sempre necessariamente in una qualche misura selettivo, cioè un qualche potere decisionale viene sempre mantenuto dal vertice.

Al vertice strategico spetta il compito di controllare il comportamento delle unità fondate sul mercato senza limitarne troppo l'autonomia. Per tale controllo si possono usare tre meccanismi di coordinamento: la supervisione diretta, la standardizzazione delle capacità e quella degli output. Comunque il decentramento parallelo verticale (a unità fondate sul mercato) è regolato principalmente attraverso il sistema di controllo della performance. Alle unità vengono assegnati standard di performance e finché li soddisfano viene conservata la loro autonomia.

I termini “divisionalizzazione” e “decentramento” sono stati spesso usati come sinonimi sin dagli anni Venti. La divisionalizzazione comporta però decentramento? No! La divisionalizzazione comporta infatti l'attribuzione di un considerevole potere decisionale a poche persone, i responsabili delle unità fondate sul mercato solitamente al vertice della linea intermedia, ma niente di più. Cioè, la divisionalizzazione rappresenta una forma molto limitata di decentramento verticale.

Il decentramento orizzontale

Il decentramento orizzontale descrive lo spostamento di potere dai manager di *line* ai manager di staff, agli analisti, agli specialisti dello staff di supporto e agli operatori.

Quando parliamo di decentramento orizzontale, innanzitutto esaminando il trasferimento di potere all'esterno della struttura di *line*, entriamo nel campo del potere informale, in particolare del controllo sulla raccolta delle informazioni, sulla fornitura di consigli ai manager di *line* e sull'esecuzione delle loro scelte, in contrapposizione al potere legato all'effettuazione e all'autorizzazione di tali scelte. In secondo luogo, esaminando il decentramento orizzontale, abbandoniamo l'ipotesi che il potere formale sia detenuto necessariamente dalla struttura di *line*, in prima istanza dal vertice strategico; il potere formale infatti può risiedere altrove.

Il decentramento orizzontale è configurabile come un continuum nel quale si possono individuare **quattro stadi** e precisamente:

1. Il potere compete a una sola **persona**, generalmente in forza dell'ufficio che occupa (es. un manager);
2. Il potere passa a pochi **analisti** della tecnostruttura, in forza dell'influenza che i loro sistemi di standardizzazione esercitano sulle decisioni di altri;

3. Il potere passa agli *esperti* – gli analisti, gli specialisti dello staff di supporto o anche gli operatori se sono professionisti – in forza delle loro conoscenze;
4. Il potere compete a *tutti* in forza dell'appartenenza all'organizzazione.

Approfondiamo questi stadi:

1. Nell'organizzazione massimamente accentrata orizzontalmente una persona, solitamente il direttore generale, detiene tutto il potere;
2. Quando l'organizzazione si fonda sui sistemi di standardizzazione per raggiungere il coordinamento, una parte del potere passa necessariamente dai manager di *line* a chi progetta tali sistemi, tipicamente gli analisti della tecnostruttura. L'entità di tale potere dipende dall'estensione e dal tipo di standardizzazione.

Chi cede potere agli analisti? Coloro il cui lavoro viene standardizzato.

Si può arrivare a due conclusioni. Innanzitutto, il passaggio di potere agli analisti rappresenta una forma soltanto limitata di decentramento orizzontale. Infatti solo alcuni non manager, e cioè chi progetta i sistemi tecnocratici, ottengono un qualche potere informale a spese dei molti operatori e degli altri soggetti i cui comportamenti e output vengono standardizzati.

In secondo luogo, questo tipo di decentramento orizzontale limitato comporta in effetti un accentramento nella dimensione verticale, riducendo il potere dei manager di *line* di livello inferiore rispetto a quelli di livello superiore. In altri termini le organizzazioni che si fondano a fini di coordinamento sulla standardizzazione tecnocratica sono intrinsecamente piuttosto accentrate, in particolare nella dimensione verticale ma in una certa misura anche orizzontalmente.

3. In questo stadio del decentramento orizzontale, l'organizzazione si affida in misura rilevante alla conoscenza specialistica e, di conseguenza, deve attribuire il potere a chi la possiede e quindi agli esperti, siano essi nella tecnostruttura, nello staff di supporto, nel nucleo operativo o nella linea intermedia.

Gli esperti non consigliano semplicemente ma partecipano attivamente all'assunzione delle decisioni.

La dipendenza dell'organizzazione dagli esperti e la loro collocazione nell'ambito della struttura determinano la quantità di potere di cui gli esperti vengono a disporre;

4. Il decentramento è completo quando il potere si fonda non sulla conoscenza o sulla posizione ma sull'appartenenza: l'**organizzazione è democratica** quando tutti partecipano in modo eguale alle decisioni.

La democrazia organizzativa può funzionare nelle associazioni volontarie, ma i tentativi di realizzarla in aziende più convenzionali sembrano provocare soltanto un maggiore accentramento.

I cinque tipi di decentramento

Sembrano dunque emergere cinque tipi distinti di decentramento verticale e orizzontale che possono essere collocati su un unico continuum definito a un estremo dall'accentramento in entrambe le dimensioni e all'altro estremo dal decentramento in entrambe le dimensioni.

- **Accentramento verticale e orizzontale.** Questo tipo è definito dall'accentramento del potere decisionale nelle mani di una sola persona, il manager al vertice della linea gerarchica e cioè il direttore generale.

Il direttore generale conserva il potere sia formale che informale, assumendo da solo tutte le decisioni importanti e coordinandone l'esecuzione attraverso la supervisione diretta;

- ***Decentramento orizzontale limitato (selettivo).*** Questo tipo di decentramento caratterizza le organizzazioni burocratiche con compiti non qualificati che si fondano, a fini di coordinamento, sulla standardizzazione dei processi di lavoro.
La standardizzazione diminuisce l'importanza della supervisione diretta come meccanismo di coordinamento, riducendo di conseguenza anche il potere dei manager della linea intermedia, particolarmente di quelli ai livelli più bassi. La struttura è quindi accentrata verticalmente: il potere formale si concentra ai livelli superiori della gerarchia, in particolare al vertice strategico.
Dato il loro ruolo nella formalizzazione del comportamento, gli analisti conquistano un qualche potere informale, il che comporta un limitato decentramento orizzontale. Poiché gli analisti sono pochi rispetto agli altri non manager e poiché il loro intervento riduce il potere degli altri non manager, in particolare degli operatori, quello appena rilevato si configura come un decentramento orizzontale molto limitato e in ogni caso selettivo poiché gli analisti sono coinvolti soltanto nelle decisioni concernenti la formalizzazione del lavoro;
- ***Decentramento verticale limitato (parallelo).*** In questo tipo di decentramento riscontriamo le organizzazioni che sono suddivise in unità fondate sul mercato o divisioni, ai cui responsabili è delegato (in parallelo) gran parte del potere formale sulle decisioni riguardanti i mercati loro assegnati. Poiché tale potere non deve necessariamente essere delegato a livelli ancora inferiori nella gerarchia di autorità, tale decentramento verticale è intrinsecamente limitato. Analogamente poiché i responsabili divisionali non debbono necessariamente condividere il loro potere con personale di staff o operatori, la struttura è accentrata nella dimensione orizzontale. naturalmente il vertice strategico conserva il potere formale ultimo sulle divisioni.
- ***Decentramento selettivo orizzontale e verticale.*** In questo tipo di decentramento si combinano le caratteristiche del decentramento selettivo nelle due dimensioni. Nella dimensione verticale il potere su diversi tipi di decisioni viene delegato a costellazioni di lavoro a vari livelli della gerarchia; nella dimensione orizzontale queste costellazioni operano un uso selettivo degli esperti di staff, in base al contenuto tecnico delle decisioni che debbono assumere.
Il coordinamento all'interno e fra costellazioni viene realizzato principalmente attraverso l'adattamento reciproco;
- ***Decentramento verticale e orizzontale.*** In questo tipo di decentramento il potere decisionale si concentra in larga misura nel nucleo operativo poiché è formato da professionisti, la cui attività è coordinata prevalentemente attraverso la standardizzazione delle capacità. L'organizzazione è molto decentrata, da un lato, verticalmente, poiché il potere si colloca alla base della gerarchia e, dall'altro, orizzontalmente, poiché il potere è detenuto da un numero elevato di non manager, e cioè dagli operatori.

CAPITOLO SESTO

– I fattori contingenti-

Esiste una serie di fattori situazionali o contingenti, e cioè di stati o condizioni organizzative che sono associati con l'utilizzo di determinati parametri di progettazione. Questi fattori si possono ricondurre a quattro gruppi:

- L'età e la *dimensione* dell'azienda;
- Il *sistema tecnico* che impiega nel nucleo operativo;
- Vari aspetti dell'*ambiente* (stabilità, complessità, diversità, ostilità);
- Alcune relazioni di *potere*.

Due prospettive dell'efficacia organizzativa

Da alcuni studi si può arrivare a due conclusioni importanti e diverse intorno all'efficacia organizzativa. La prima è riconducibile all'ipotesi di *congruenza*: una progettazione organizzativa efficace richiede un'accurata congruenza tra fattori situazionali e parametri di progettazione. Cioè l'azienda di successo progetta la sua organizzazione in modo tale che corrisponda alla situazione.

La seconda conclusione si rifà all'ipotesi di *configurazione*: un'efficace progettazione organizzativa richiede una coerenza interna fra i parametri di progettazione. L'azienda di successo sviluppa una configurazione logica dei parametri di configurazione.

Tali ipotesi si possono fondere in una sola: l'ipotesi di *configurazione allargata*. Secondo questa ipotesi, una progettazione organizzativa efficace richiede una coerenza fra il complesso dei parametri di progettazione e il complesso dei fattori contingenti.

I fattori situazionali influenzano i parametri di progettazione attraverso un insieme di variabili definite *intermedie*: tali variabili riguardano l'attività che è svolta dall'azienda, definita attraverso le seguenti caratteristiche:

- a. *Comprensibilità*;
- b. *Prevedibilità*;
- c. *Diversità*;
- d. *Rapidità* con la quale l'azienda deve rispondere al suo ambiente.

L'età e la dimensione

I molti riscontri empirici disponibili sugli effetti che l'età e la dimensione esercitano sull'organizzazione possono essere sintetizzati in cinque ipotesi:

1. Maggiore è l'età dell'azienda, maggiore è la formalizzazione del comportamento. A parità di tutte le altre condizioni, l'aumento dell'età delle aziende comporta il verificarsi di ripetizioni di attività col risultato che l'attività stessa diviene più prevedibile e quindi più facilmente e logicamente formalizzata;
2. L'organizzazione riflette l'epoca di costituzione del settore. Si è passati dalle aziende familiari dell'epoca preindustriale (botteghe artigiane) a quelle dell'epoca post-industriale (elettronica, informatica) con operatori professionisti e unità di staff;
3. Maggiore è la dimensione dell'azienda, più articolata è la sua organizzazione, e cioè maggiore è la divisione del lavoro, maggiore è la differenziazione delle unità organizzative e più sviluppata è la componente direzionale. Ci si deve quindi attendere una maggiore separazione fra gli operatori che eseguono il lavoro, gli analisti che lo progettano e lo programmano, e i manager che lo coordinano.

Secondo Stinchcombe le forze dello sviluppo economico e tecnologico hanno portato all'affermazione di nuove industrie con caratteristiche strutturali diverse e allo sviluppo di aziende di dimensioni sempre più grandi; tutti questi cambiamenti, d'altra parte, hanno dato luogo a soluzioni organizzative sempre più elaborate e complesse;

4. Maggiore è la dimensione dell'azienda, maggiore è la dimensione media delle unità organizzative. Questo è dovuto al fatto che quando in un'organizzazione le mansioni sono più specializzate, per i manager aumenta la facilità di dirigere le varie unità. Il compito dei manager può quindi essere parzialmente istituzionalizzato, e cioè sostituito da sistemi tecnocratici di formalizzazione del comportamento o di pianificazione dell'azione, il che riduce il suo carico di lavoro e gli consente di dirigere un numero superiore di persone. Di conseguenza, nella misura in cui la maggiore dimensione dell'azienda comporta una maggiore specializzazione, essa implica anche una dimensione delle unità organizzative più grande;
5. Maggiore è la dimensione dell'azienda, più elevata è la formalizzazione del comportamento. Maggiore è la dimensione dell'azienda, più elevata è infatti la frequenza con cui i comportamenti si ripetono, di conseguenza, essi divengono più prevedibili, e quindi maggiore diviene la propensione a formalizzarli.

I risultati delle ultime due ipotesi suggeriscono che le aziende di grandi dimensioni sono più regolate attraverso norme e procedure e utilizzano maggiormente e comunicazioni formali.

Il sistema tecnico

La tecnologia rappresenta chiaramente un fattore importante nella progettazione organizzativa.

La *tecnologia* è un concetto molto ampio che è stato utilizzato in molti contesti. Per indicare il suo significato più ampio, e cioè sostanzialmente la base di conoscenza dell'azienda, impiegheremo il termine **complessità**. In questa sede ci concentriamo invece su un'accezione più ristretta di tecnologia, e cioè sugli strumenti e sui mezzi utilizzati nel nucleo operativo per trasformare gli input in output e che indichiamo col termine *sistema tecnico* dell'azienda.

La ricerca di Woodward sulla produzione di unità, di grande serie e di processo

J. Woodward ha effettuato un'analisi sugli effetti che diversi tipi di sistemi tecnici utilizzati nell'industria esercitano sull'organizzazione. Ha individuato tre sistemi fondamentali di produzione:

- *Di unità e piccola serie (su commessa);*
- *Di grande serie e di massa (molte parti standard);*
- *Di processo.*

Questi sistemi si collegano anche agli stadi o epoche: mentre la produzione di unità è in buona parte precedente, la produzione di grande serie è in larga misura connessa con la rivoluzione industriale e la produzione di processo, infine, rappresenta sostanzialmente un fenomeno del XX secolo.

La Woodward ha notato che passando dalla produzione di unità a quella di grande serie e a quella di processo:

- a. l'ampiezza del controllo del direttore generale aumentava;
- b. l'ampiezza del controllo dei middle managers diminuiva;
- c. il rapporto manager/non manager aumentava e aumentava anche la qualificazione dei manager;
- d. il rapporto personale impiegatizio e amministrativo/addetti alla produzione aumentava.

La produzione di unità e di piccola serie

Le imprese che producevano unità su ordinazione non potevano puntare con la propria attività operativa alla standardizzazione o alla formalizzazione e, di conseguenza, l'organizzazione era di tipo organico. Il coordinamento avveniva o attraverso l'adattamento reciproco fra gli operatori stessi, o tramite la supervisione diretta da parte dei capi di prima linea.

L'ampiezza del controllo in corrispondenza del primo livello di supervisione era limitata, mentre più sviluppata era in corrispondenza della linea intermedia. Riguardo l'alta direzione, l'ampiezza del controllo era bassa poiché essa si rivolgeva prevalentemente ai contatti coi clienti.

La produzione di unità seguiva un'organizzazione fondata intorno alle capacità del personale del nucleo operativo.

Queste caratteristiche implicano uno scarso sviluppo della struttura direzionale.

La produzione di grande serie e di massa

L'organizzazione delle imprese di grande serie era determinata dalla natura standard del rispettivo sistema tecnico: la produzione standardizzata di grande serie portava a un comportamento formalizzato, con tutte le conseguenti caratteristiche della burocrazia classica.

L'attività operativa era di routine, non qualificata e molto formalizzata, richiedendo quindi una scarsa supervisione diretta e dando luogo a un'elevata ampiezza del controllo dei capi di prima linea. La struttura direzionale comprendeva una tecnostruttura molto sviluppata per formalizzare il lavoro.

Esistevano tre fonti principali di conflitto:

- fra il sistema tecnico e il sistema sociale del nucleo operativo;
- fra l'orientamento a breve termine dei manager di livello inferiore e l'orientamento a lungo termine del vertice;
- tra line e staff nella struttura direzionale.

La produzione di processo

La produzione di processo si ha quando il sistema tecnico diviene così regolante da avvicinarsi allo stadio dell'automazione. Con l'automazione si verifica una drastica riduzione nel numero di operatori non qualificati legati direttamente al ritmo di produzione. Essa provoca infatti nel nucleo operativo la sostituzione di lavoratori non qualificati legati direttamente al sistema tecnico con lavoratori qualificati che invece debbono garantire la manutenzione del sistema tecnico stesso e nei livelli intermedi della struttura la sostituzione di manager e di addetti alla tecnostruttura che controllano il lavoro di altri con tecnici dello staff di supporto che controllano il proprio lavoro.

Questi cambiamenti annullano molti dei conflitti riscontrati nelle imprese di grande serie.

È difficile distinguere fra line e staff poiché è estremamente difficile distinguere fra la responsabilità di decidere e la responsabilità di consigliare.

L'ampiezza del controllo dei capi di primo livello è limitata, ai livelli intermedi è bassa. Al vertice strategico è diffusa la tendenza a ricorrere a una direzione per comitati piuttosto che a un management fondato su decisori indipendenti. L'ampiezza del controllo è molto elevata a questo livello grazie alla capacità degli specialisti dei livelli inferiori di assumere le decisioni chiave.

Per concludere si può dire che l'automazione colloca l'organizzazione in uno stadio "postburocratico": il grado di regolazione del sistema tecnico è totale, ma investe macchine e non persone, e il sistema sociale non deve essere controllato mediante regole; emerge così un'organizzazione di tipo organico che ricorre per conseguire il coordinamento all'adattamento reciproco fra gli esperti, favorito dall'utilizzo di meccanismi di collegamento.

Alla luce di questi risultati, possiamo illustrare le **tre ipotesi fondamentali sulla relazione fra organizzazione e sistema tecnico**:

1. maggiore è il grado di regolazione del sistema tecnico, più l'attività operativa è formalizzata e più l'organizzazione del nucleo operativo è burocratica. Quando il grado di regolazione del sistema tecnico aumenta, e cioè dà luogo a compiti semplici e specializzati che eliminano la discrezionalità per coloro che utilizzano un tale sistema, l'attività operativa diviene più di routine e più prevedibile e, quindi, può essere più facilmente specializzata e formalizzata.

Il controllo diviene più impersonale poiché gli analisti che progettano il flusso di lavoro sottraggono in misura crescente potere sia ai lavoratori non qualificati che realizzano tale flusso sia ai manager che dirigono tali lavoratori. Tutte queste relazioni sono chiaramente rilevabili nelle imprese con produzione di grande serie.

Nelle imprese con una produzione di processo il grado di regolazione del sistema tecnico era pressoché totale e l'organizzazione di queste imprese era di tipo organico. Tale caratterizzazione riguardava però la struttura direzionale dove si riscontra la presenza di persone. Il nucleo operativo era in un certo senso perfettamente burocratico;

2. più il sistema tecnico è sofisticato, e cioè difficile da comprendere, più articolata è la struttura per la parte che non riguarda l'attività operativa: in particolare più ampio e più professionale è lo staff di supporto, maggiore è il decentramento selettivo (a tale staff) e più elevato è l'utilizzo dei meccanismi di collegamento (per coordinare l'attività di tale staff).

Ci si deve quindi attendere che le aziende con sistemi tecnici sofisticati abbiano una percentuale elevata di addetti allo staff di supporto, ricorrano in misura elevata ai meccanismi di collegamento in corrispondenza dei livelli intermedi, creino a tali livelli unità di piccole dimensioni e operino un decentramento selettivo, e cioè attribuiscono allo staff di supporto il potere di assumere le decisioni tecniche.

Si riscontra l'assenza di una struttura di staff articolata nelle imprese con produzione di unità, il sistema tecnico generalmente meno sofisticato, e della presenza di tutte le caratteristiche sopra richiamate nelle imprese con una produzione di processo, il sistema tecnico generalmente più sofisticato;

3. l'automazione del nucleo operativo trasforma una struttura direzionale di tipo burocratico in una struttura di tipo organico.

L'ambiente

Ogni azienda opera anche in un contesto del quale deve tener conto in sede di progettazione dell'organizzazione.

Consideriamo ora i fattori situazionali relativi a questo contesto, prendendo in esame, innanzitutto, le caratteristiche dell'ambiente generale e, successivamente, gli aspetti specifici del sistema di potere che l'azienda deve fronteggiare.

Cosa significa *ambiente*? L'ambiente comprende sostanzialmente tutto ciò che è esterno all'azienda, ponendo attenzione soprattutto su **quattro dimensioni**:

1. la **stabilità**: l'ambiente di un'azienda può variare lungo un continuum i cui estremi sono costituiti da un ambiente *stabile* e da un ambiente *dinamico*, passando dall'ambiente di un intagliatore di legno i cui clienti richiedono decennio dopo decennio sempre le stesse sculture di pino all'ambiente di una squadra investigativa che non conosce mai il caso successivo che dovrà affrontare. Dinamico significa imprevedibile e non variabile.
2. la **complessità**: l'ambiente di un'azienda (in questo caso la sua "tecnologia") può variare lungo un continuum i cui estremi sono costituiti da un ambiente *semplice* e da un ambiente *complesso*, passando dall'ambiente del produttore di scatole pieghevoli che per

l'ottenimento dei suoi semplici prodotti utilizza una conoscenza semplice all'ambiente dell'ente spaziale che deve utilizzare le conoscenze proprie di molti fra i campi scientifici più avanzati per produrre i suoi output estremamente complessi.

3. la **diversità dei mercati**: i mercati di un'azienda possono variare lungo un continuum i cui estremi sono costituiti dai mercati *integrati* e dai mercati *diversificati*, passando dal caso di una miniera di ferro che vende il minerale estratto a un'unica acciaieria, alla situazione di una commissione per il commercio che effettua la promozione su scala mondiale di tutti i prodotti industriali di un paese.

La diversità dei mercati può derivare dall'ampia gamma dei clienti serviti, dei prodotti e servizi forniti o delle aree geografiche nelle quali gli output sono venduti.

4. l'**ostilità**: l'ambiente di un'azienda, infine, può variare lungo un continuum i cui estremi sono costituiti da un ambiente *generoso* e da un ambiente *ostile*, passando dall'ambiente di un chirurgo di prestigio che seleziona e sceglie accuratamente i suoi pazienti, a quello di un'impresa di costruzioni che ottiene tutti i suoi contratti solo partecipando a gare di appalto e, infine, a quello di un esercito impegnato in una guerra. L'ostilità dipende dalla concorrenza, dai rapporti dell'azienda coi sindacati, col governo e con altri gruppi esterni rilevanti, e dalla quantità di risorse alle quali può accedere.

Ad essere importante non è l'ambiente di per se stesso ma la capacità dell'azienda di prevederlo, di comprenderlo, di affrontarlo, di affrontare la sua diversità e di dare risposte rapide. Inoltre anche se è conveniente trattare l'ambiente di un'azienda come uniforme, in realtà ogni azienda affronta molti ambienti.

Si possono formulare **cinque ipotesi sulle influenze che l'ambiente esercita sull'organizzazione**:

1. più l'ambiente è dinamico, più l'organizzazione è di tipo organico. In un ambiente molto stabile, al contrario, tutta l'azienda si configura come un sistema protetto e non perturbato che può standardizzare, dal vertice alla base, le proprie procedure. Le condizioni di dinamicità esercitano sull'organizzazione un'influenza maggiore delle condizioni di stabilità;
2. più l'ambiente è complesso, più l'organizzazione è decentrata. Quando l'azienda opera in un ambiente complesso c'è l'esigenza di decentrare: l'alta direzione deve cedere buona parte del suo potere ad altri, altri manager, specialisti di staff e talvolta anche operatori;
3. più i mercati dell'azienda sono diversificati, maggiore è la propensione ad articolare l'organizzazione in unità fondate sul mercato. L'ipotesi in esame indica che se può individuare mercati chiaramente differenti, l'azienda è indotta ad articolare ai livelli elevati la sua struttura in unità fondate sul mercato, attribuendo loro il controllo su un'ampia gamma di decisioni riguardanti i mercati a esse assegnati. In termini più semplici, la diversificazione provoca la divisionalizzazione.
4. L'azienda che deve trattare informazioni riguardanti molti aspetti diversi del suo ambiente di mercato alla fine trova conveniente segmentare, se possibile, tale ambiente in mercati distinti, assegnando il controllo di ciascuno di tali mercati a unità organizzative diverse. In questo modo l'azienda minimizza le esigenze di coordinamento fra le unità organizzative. La divisionalizzazione si adatta meglio ai mercati diversificati semplici piuttosto che a quelli complessi.
5. l'elevata ostilità dell'ambiente spinge tutte le aziende ad accentrare temporaneamente la propria organizzazione. Quando un'azienda deve affrontare un'elevata ostilità (es. la perdita

improvvisa di un cliente chiave) a essere minacciata è la sua stessa sopravvivenza. La necessità di rispondere rapidamente e in modo integrato determina il ricorso al leader.

6. l'eterogeneità dell'ambiente spinge l'azienda a decentrare in modo selettivo a costellazioni di lavoro diverse, costellazioni che affondino parti diverse dell'ambiente o diversi sottosistemi. La collocazione di ogni costellazione dipende dall'influenza del suo sottoambiente sull'azienda. A ogni costellazione di lavoro viene assegnato il potere di assumere le decisioni richieste dal proprio sottoambiente e viene altresì consentito di sviluppare l'organizzazione richiesta dai propri processi decisionali. L'eterogeneità dell'ambiente spinge l'azienda a differenziare la propria organizzazione e a decentrare in modo selettivo nella dimensione sia orizzontale che verticale, cioè l'azienda può al contempo accentrare e decentrare.

Un tipo di organizzazione per ogni tipo di ambiente

Dall'incrocio delle ipotesi precedenti si può ricavare la matrice seguente:

	<i>Stabile</i>	<i>Dinamico</i>
<i>Complesso</i>	Decentrata Burocratica (standardizzazione delle capacità)	Decentrata Organica (adattamento reciproco)
<i>Semplice</i>	Accentrata Burocratica (standardizzazione dei processi di lavoro)	Accentrata Organica (supervisione diretta)

Il potere

Nella progettazione organizzativa intervengono anche fattori legati al *potere*, in particolare la presenza di un controllo esterno sull'azienda, i bisogni personali dei suoi vari membri, il potere delle norme sociali, espresso dalla moda del momento e incorporato nella cultura all'interno della quale l'azienda opera.

Tre ipotesi descrivono alcuni risultati rilevanti relativi a questi fattori di potere:

1. Maggiore è il controllo esterno sull'azienda, più la sua organizzazione è accentrata e formalizzata.

Queste constatazioni sembrano abbastanza logiche. I due mezzi più efficaci per controllare dall'esterno un'azienda sono i seguenti:

- ritenere chi detiene il massimo potere decisionale, il direttore generale, responsabile delle attività dell'azienda;
- imporre standard chiaramente definiti, sotto forma di regole e di norme.

La prima soluzione provoca un accentramento dell'organizzazione, la seconda ne determina la formalizzazione.

Il controllo esterno, inoltre, obbliga l'azienda a considerare con particolare attenzione le proprie azioni: dovendo giustificare il proprio comportamento a soggetti esterni, essa tende a formalizzarlo. Il controllo esterno spinge anche verso una burocratizzazione dell'organizzazione, poiché comporta una richiesta di razionalizzazione più accentuata di quanto accade normalmente.

2. Il bisogno di potere dei membri dell'azienda tende a determinare organizzazioni eccessivamente accentrate. Vari fattori situazionali, quali per esempio un sistema tecnico

sofisticato e un ambiente complesso, richiedono un decentramento del potere. Tuttavia, nella misura in cui i manager di *line* e in particolare quelli di livello più elevato ricercano il potere, l'organizzazione può caratterizzarsi per un eccessivo accentramento; in altri termini, l'accentramento di potere al vertice è superiore a quanto sarebbe richiesto dai fattori dell'età, della dimensione, del sistema tecnico e dell'ambiente.

3. la moda favorisce l'organizzazione del momento (e in linea con la cultura), talvolta anche quando una tale organizzazione non è appropriata. Ad esempio, la soluzione divisionale negli anni '60 e '70, la deburocratizzazione, il decentramento e l'adhocrazia di oggi.

I diversi fattori situazionali tendono ad influenzare l'organizzazione a diversi livelli:

- **Età e dimensione** influenzano prevalentemente i livelli intermedi;
- **Sistema tecnico** influenza principalmente il nucleo operativo;
- **Ambiente** incide sul **vertice strategico** e sui **livelli intermedi** in maniera preponderante;
- **Potere** ha invece effetto su tutti i livelli.

CAPITOLO SETTIMO

– Le configurazioni organizzative

I meccanismi di coordinamento, i parametri di progettazione organizzativa e i fattori situazionali sembrano tutti suddividersi in gruppi naturali, o configurazioni.

Le configurazioni delineabili sono cinque. In ogni configurazione è dominante un solo e differente meccanismo di coordinamento, una diversa parte dell'organizzazione svolge il ruolo più importante e viene utilizzato un diverso tipo di decentramento.

Possiamo spiegare questa corrispondenza considerando che l'organizzazione sia spinta in cinque direzioni diverse, ognuna riconducibile a una delle sue parti: la maggior parte delle aziende è soggetta e sperimenta tutte queste spinte ma, nella misura in cui le condizioni ne rendono prevalente e dominante una, l'azienda è indotta ad adottare un'organizzazione corrispondente a una delle configurazioni.

<i>Configurazione organizzativa</i>	<i>Meccanismo di coordinamento</i>	<i>Parte fondamentale dell'organizzazione</i>	<i>Tipo di decentramento</i>
Struttura semplice – spinta vs. l' accentramento sia verticale che orizzontale, da parte del vertice strategico, al fine di mantenere il controllo sulle decisioni	Supervisione diretta	Vertice strategico	<ul style="list-style-type: none"> • <u>accentramento verticale</u> • <u>accentramento orizzontale</u>
Burocrazia meccanica – spinta vs. la standardizzazione da parte della tecnostruttura	Standardizzazione dei processi di lavoro	Tecnostruttura	<ul style="list-style-type: none"> • <u>accentramento verticale limitato</u> • <u>decentramento orizzontale</u>
Burocrazia professionale – i membri del nucleo operativo cercano di minimizzare l'influenza della direzione (manager e analisti), promuovendo il decentramento verticale e orizzontale. – spinta per avere una professionalizzazione , tramite la formazione	Standardizzazione delle capacità	Nucleo operativo	<ul style="list-style-type: none"> • <u>decentramento verticale</u> • <u>decentramento orizzontale</u>
Soluzione divisionale – i manager della linea esercitano, per avere una autonomia, una spinta vs. la balcanizzazione della organizzazione = suddivisione in unità fondate sul mercato in grado di controllare le proprie decisioni, preferendo un decentramento verticale limitato. Il coordinamento è limitato alla standardizzazione degli output	Standardizzazione degli output	Linea intermedia	<ul style="list-style-type: none"> • <u>decentramento verticale limitato</u>
Adbocrazia – gli specialisti dello staff di supporto esercitano una spinta vs. la collaborazione , preferendo un decentramento selettivo; l'organizzazione è articolata in costellazioni di lavoro e si fa ricorso all'adattamento reciproco	Reciproco adattamento	Staff di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • <u>decentramento selettivo</u>

Es: impresa cinematografica

1. la presenza di un forte regista favorisce la spinta verso l'accentramento e quindi verso l'adozione della **struttura semplice**;
2. se nell'impresa operano alcuni registi con tale caratteristica e se ciascuno ricerca la propria autonomia, si assisterà probabilmente all'emergere della **soluzione divisionale**;
3. se l'impresa utilizza attori e tecnici molto qualificati e realizza film complessi ma standard, essa sarà soggetta a una forte spinta verso un rilevante decentramento e, quindi, verso l'adozione della **burocrazia professionale**;

4. se l'impresa impiega personale relativamente poco qualificato per produrre, per esempio, western all'italiana, sperimenterà una forte spinta verso la standardizzazione e quindi verso l'adozione della **burocrazia meccanica**;
5. se l'impresa desidera innovare, richiedendo quindi una collaborazione particolarmente stretta fra registi, tecnici e attori, essa sperimenterà una forte spinta verso l'adozione dell'**adhocrazia**.

L'accentuazione delle caratteristiche di ciascuna configurazione risponde a motivi di chiarezza e non vuole sostenere che tutte le aziende corrispondono esattamente a un'unica configurazione. Ogni configurazione rappresenta una combinazione teoricamente coerente di fattori situazionali e di parametri organizzativi.

Considerate congiuntamente le cinque configurazioni descrivono i confini di un pentagono all'interno del quale ricadono tutte le aziende reali.

CAPITOLO OTTAVO – la struttura semplice –

<u>Meccanismo principale di coordinamento:</u>	Supervisione diretta
<u>Parte fondamentale dell'organizzazione:</u>	Vertice strategico
<u>Parametri principali di progettazione organizzativa:</u>	Accentramento Struttura organica
<u>Fattori situazionali:</u>	Giovane, di piccole dimensioni Sistema tecnico non sofisticato Ambiente semplice e dinamico Ostilità elevata (talvolta) o forte bisogno di potere del manager al vertice Non di moda

Le caratteristiche organizzative di base

Tipicamente nella struttura semplice la tecnostruttura è assente o molto limitata, vi sono pochi addetti allo staff di supporto, non vi è una rigida divisione del lavoro, la differenziazione fra le unità organizzative è minima, la gerarchia manageriale è poco sviluppata, la formalizzazione del comportamento è limitata e vi è un ricorso minimo alla pianificazione, alla formazione e ai meccanismi di collegamento. La struttura semplice è, soprattutto, organica. Essa evita infatti il ricorso a tutte le soluzioni formali proprie di un'organizzazione e minimizza la dipendenza dagli specialisti di staff.

Nella struttura semplice, il coordinamento è assicurato in larga misura dalla supervisione diretta: in modo più specifico, il potere su tutte le decisioni importanti tende a essere accentrato nelle mani di chi occupa la posizione di vertice. Di conseguenza, il vertice strategico costituisce la parte più importante dell'organizzazione e, invero, la struttura semplice spesso comprende soltanto un vertice strategico costituito da una sola persona e un nucleo operativo organizzato in modo organico.

Quando esiste il raggruppamento in unità, esso è prevalentemente di tipo funzionale, dove il coordinamento fra le unità è assicurato dal direttore generale. Analogamente, le comunicazioni si sviluppano in modo informale e si svolgono prevalentemente fra il direttore generale e tutti gli altri membri dell'organizzazione.

Anche il flusso di lavoro tende ad essere flessibile e le mansioni del nucleo operativo sono relativamente poco specializzate e intercambiabili.

Anche il processo decisionale è flessibile e l'accentramento del potere consente una rapida risposta. La formulazione della strategia è responsabilità esclusiva del direttore generale.

Le condizioni della struttura semplice

L'ambiente della struttura semplice tende a essere a un tempo semplice e dinamico. Un ambiente semplice può essere compreso e padroneggiato da una sola persona, permettendo così a una tale persona il controllo delle decisioni. Un ambiente dinamico comporta un'organizzazione di tipo organico: l'impossibilità di prevedere le caratteristiche future dell'ambiente non consente di realizzare il coordinamento attraverso la standardizzazione.

Il sistema tecnico delle strutture semplici non è sofisticato.

Solitamente ad adottare strutture semplici sono le nuove aziende poiché non hanno avuto il tempo di creare le proprie strutture direzionali e sono obbligate a fondarsi per il proprio funzionamento sulla leadership.

Molte aziende di piccola dimensione, tuttavia, conservano questo tipo di struttura anche dopo aver superato questo stadio iniziale.

Alcune aziende sono così piccole che per il coordinamento possono fondarsi, quasi in assenza della supervisione diretta da parte dei capi, sul reciproco adattamento: tali aziende rappresentano un ibrido che chiameremo la *struttura semplicissima*.

L'*organizzazione sintetica*, definita così da Thompson, è un'altra variante della struttura semplice, l'organizzazione per le crisi, che si manifesta quando un'ostilità molto elevata obbliga un'azienda ad accentrare il potere per dare una risposta rapida e coordinata.

I bisogni di potere danno vita a un'altra variante che possiamo denominare *organizzazione autocratica*: un direttore generale che accumula il potere ed evita la formalizzazione del comportamento considerandola una violazione del suo diritto di comandare per decreto adotta una struttura semplice. Quando invece il potere è conferito dai seguaci del leader, si parla di *organizzazione carismatica*.

Le società meno industrializzate sembrano più inclini a fondare le soluzioni organizzative su forti leader, che realizzano il coordinamento attraverso la supervisione diretta.

Un altro fattore che favorisce l'adozione della struttura semplice è costituito dalla coincidenza tra proprietà e controllo.

L'impresa che fornisce la migliore illustrazione della struttura semplice, poiché ne combina quasi tutte le caratteristiche è l'*impresa imprenditoriale*.

Alcuni problemi della struttura semplice

Nella struttura semplice, le decisioni concernenti la strategia e le attività operative sono accentrate nelle mani del direttore generale. Tale accentramento, da un lato, garantisce che la risposta strategica rifletta una completa conoscenza del nucleo operativo e ne favorisce anche la flessibilità e l'adattabilità, ma, dall'altro, provoca confusione fra problemi strategici e problemi operativi.

La struttura semplice rappresenta anche la configurazione più rischiosa, poiché dipende strettamente dalla salute e dalle particolarità di un'unica persona.

Un vantaggio peculiare della struttura semplice è costituito dal senso della missione da parte del leader. Questo fa sì che i dipendenti si identifichino con maggior forza nell'azienda. Altri però percepiscono questo fattore come troppo vincolante in quanto non sentono di lavorare per un'attività stimolante ma di essere al servizio di qualcuno.

La struttura semplice non è di moda in quanto viene sempre più descritta come paternalistica e talvolta autocratica e accusata di distribuire il potere organizzativo in modo non appropriato.

L'apogeo lo ebbe nell'epoca delle grandi concentrazioni americane della fine del secolo scorso, quando potenti imprenditori controllavano personalmente immensi imperi. Da allora, nonostante talvolta sia usata, ha conosciuto un declino costante.

CAPITOLO NONO – la burocrazia meccanica -

<u>Meccanismo principale di coordinamento:</u>	Standardizzazione dei processi di lavoro
<u>Parte fondamentale dell'organizzazione:</u>	Tecnostruttura
<u>Parametri principali di progettazione organizzativa:</u>	Formalizzazione del comportamento Specializzazione orizzontale e verticale delle mansioni Raggruppamento funzionale Unità organizzative di grandi dimensioni nel nucleo operativo Accentramento verticale e limitato decentramento orizzontale Pianificazione dell'azione
<u>Fattori situazionali:</u>	Vecchia, di grandi dimensioni Sistema tecnico con un alto grado di regolazione ma non automatico Ambiente semplice e stabile Controllo esterno Non di moda

La *burocrazia meccanica* è quell'organizzazione accuratamente definita e messa a punto per funzionare come una macchina integrata e regolata.

Le caratteristiche organizzative di base

I parametri organizzativi della burocrazia meccanica sono:

- compiti operativi molto specializzati e di routine;
- procedure molto formalizzate nel nucleo operativo;
- una proliferazione di regole, norme e comunicazioni formalizzate in tutta l'organizzazione;
- unità organizzative di grandi dimensioni al livello operativo;
- il ricorso alla base funzionale con modalità di raggruppamento;
- un relativo accentramento del potere decisionale;
- una struttura direzionale articolata con una netta distinzione tra *line* e staff.

Il nucleo operativo

I compiti operativi sono semplici e ripetitivi, richiedendo generalmente una capacità minima e un limitato addestramento. Ciò porta ad una profonda divisione del lavoro e a porre l'accento sulla standardizzazione dei processi di lavoro a fini di coordinamento. Di conseguenza, la formalizzazione del comportamento emerge come il parametro chiave di progettazione organizzativa.

La standardizzazione fa fronte alla maggior parte delle esigenze di coordinamento, quindi nel nucleo operativo possono essere create unità operative di dimensioni molto grandi.

La componente direzionale

La linea intermedia è molto sviluppata e profondamente differenziata in unità funzionali. I manager della linea intermedia devono svolgere tre compiti principali:

1. gestire i conflitti che si generano tra i lavoratori del nucleo operativo ricorrendo alla supervisione diretta;

2. svolgere un ruolo di collegamento rispetto agli analisti della tecnostruttura per assicurare la trasmissione e l'assunzione degli standard elaborati dalla tecnostruttura da parte delle unità operative;
3. favorire i flussi verticali, sia top-down che bottom-up.

Le unità organizzative al di sopra del nucleo operativo tendono a essere di dimensioni piuttosto piccole e la struttura direzionale nel suo complesso tende ad assumere una forma verticalizzata.

Anche la tecnostruttura è la parte fondamentale della struttura burocratica meccanica e deve essere molto articolata in quanto il coordinamento si basa principalmente sulla standardizzazione. Nonostante la mancanza di autorità formale, gli analisti della tecnostruttura dispongono di un potere informale considerevole, ottenuto in larga parte a spese degli operatori e dei capi di prima linea che, in assenza di standardizzazione dovrebbero controllare direttamente gli operatori.

Le regole e le norme permeano tutta l'organizzazione, a tutti i livelli si ricorre a comunicazioni formali, il processo decisionale tende a svilupparsi seguendo la gerarchia formale d'autorità. Nella burocrazia meccanica a tutti i livelli gerarchici il comportamento è relativamente più formalizzato che nelle altre configurazioni.

Esiste una rigida divisione del lavoro che caratterizza la burocrazia meccanica nel suo complesso. In generale, la burocrazia meccanica è quella, fra le cinque configurazioni, che accentua maggiormente la divisione del lavoro e la differenziazione delle unità organizzative in tutte le loro forme: verticale, orizzontale, *line*/staff, funzionale, gerarchica e di status.

L'ossessione del controllo

Una mentalità di controllo pervade questo tipo di struttura, dal vertice alla base. L'ossessione verso il controllo riflette due circostanze fondamentali dell'organizzazione che stiamo esaminando. Innanzi tutto si cerca di eliminare ogni possibile incertezza di modo che la macchina burocratica possa funzionare regolarmente, senza interruzioni.

Secondo, la burocrazia meccanica è un'organizzazione dominata dai conflitti: i sistemi di controllo sono quindi necessari per regolare tali conflitti.

Il vertice strategico

I manager del vertice strategico sono in larga misura coinvolti nella messa a punto della macchina burocratica. Il ruolo del vertice strategico non si esaurisce nel miglioramento della performance. Mantenere unita l'organizzazione nonostante i conflitti assorbe gran parte dell'energia dell'alta direzione.

Nella burocrazia meccanica tendono a essere impiegati soltanto i meccanismi di collegamento meno pregnanti (ruoli di collegamento e forse comitati), ma non quelli più pregnanti (organizzazione a matrice). Questi ultimi infatti distruggerebbero la gerarchia d'autorità e infrangerebbero il principio dell'unità del comando, fondamentali per questa configurazione. In queste condizioni emerge l'esigenza di una rilevante supervisione diretta da parte dell'alta direzione.

Questo porta alla conclusione che nella burocrazia meccanica i manager del vertice strategico detengono un considerevole potere, sia formale che informale. A condividere col vertice strategico un qualche potere informale sono soltanto gli analisti della tecnostruttura, a motivo del ruolo che svolgono nella standardizzazione del lavoro di tutti gli altri.

Possiamo dire quindi che la burocrazia meccanica è accentrata nella dimensione verticale e limitatamente decentrata nella dimensione orizzontale.

La formulazione e l'implementazione della strategia

In questa configurazione la strategia deriva dal vertice strategico.

Tutte le informazioni rilevanti sono inviate al vertice strategico, dove vengono combinate per dare vita ad una strategia integrata che viene quindi trasmessa, in senso discendente, lungo la linea gerarchica per l'implementazione, venendo quindi elaborata e articolata dapprima in programmi e successivamente in piani d'azione.

Le condizioni della burocrazia meccanica

Il flusso di lavoro della burocrazia meccanica è altamente razionalizzato e i compiti sono semplici e ripetitivi. Attività con queste caratteristiche si riscontrano soprattutto in ambienti stabili e semplici. La burocrazia meccanica, inoltre, si riscontra tipicamente nelle aziende mature, di dimensione sufficientemente grande da avere il volume di attività operativa richiesto per la ripetitività e la standardizzazione e sufficientemente "vecchie" da essere state in grado di scegliere e di introdurre gli standard.

Le burocrazie meccaniche tendono anche a essere identificate con sistemi tecnici ad alto grado di regolazione: tali sistemi, infatti, routinizzano l'attività e ne permettono quindi la formalizzazione. L'azienda può ricorrere in ampia misura alla meccanizzazione e ai computer perché l'attività è standardizzata, ma rimane una burocrazia meccanica finché meccanizzazione e computer non sostituiscono una forza lavoro costituita prevalentemente da operatori non qualificati.

Le imprese di produzione di grande serie sono forse le burocrazie meccaniche più note.

Naturalmente, però, la burocrazia meccanica non è una configurazione limitata solo alle grandi aziende, o industriali, o private. Alcune imprese industriali di piccole dimensioni adottano questa configurazione poiché la loro attività operativa è semplice e ripetitiva. Alcune imprese di servizi (*burocrazie di colletti bianchi*) utilizzano la burocrazia meccanica per lo stesso motivo, anche se le loro attività non sono integrate in catene.

Esistono alcune varianti della burocrazia meccanica:

- *burocrazia meccanica pubblica*. Molti enti pubblici presentano soluzioni organizzative di tipo burocratico non solo perché la loro attività operativa è di routine, ma anche perché sono responsabili verso il pubblico delle loro azioni e, di conseguenza, proliferano le regole.
- *Burocrazia di controllo*. Tipica di quegli istituti con finalità di controllo – prigioni, corpi di polizia, ecc.
- *Burocrazia di sicurezza*. Per quelle aziende che hanno particolari esigenze di sicurezza (trasporto aereo) che formalizzano in modo estensivo le proprie procedure per assicurarsi che siano seguite alla lettera.
- *Burocrazie per le contingenze*. (servizi antincendio) quelle organizzazioni che esistono non per fornire servizi di routine, ma per essere pronte a fornire in caso di necessità servizi non di routine. Debbono qui essere elaborate procedure dettagliate per rispondere in modo tempestivo ed efficiente a tutte le circostanze contingenti che possono essere previste.

Alcuni problemi della burocrazia meccanica

Quando un insieme integrato di compiti semplici e ripetitivi deve essere realizzato in modo preciso e continuo da esseri umani, la burocrazia meccanica è l'organizzazione più efficiente, invero l'unica concepibile. Questi stessi vantaggi della burocrazia meccanica rappresentano però anche i suoi svantaggi.

Problemi umani nel nucleo operativo

Trattare le persone come mezzi piuttosto che come individui distrugge il significato del lavoro stesso. Le aziende hanno pagato un prezzo molto elevato per questo atteggiamento sotto forma dei diversi tipi di resistenza da parte dei lavoratori (scioperi, assenteismo, bassa qualità...).

Il tempo inoltre non lavora a favore della burocrazia meccanica: i livelli crescenti di scolarità aumentano le aspettative verso il lavoro e cioè esaltano il bisogno di autorealizzazione a spese del bisogno di sicurezza. Di conseguenza le persone esprimono una resistenza sempre maggiore verso le burocrazie meccaniche.

Le diverse buropatologie si rinforzano reciprocamente, dando vita a circoli viziosi: la sostituzione dei fini coi mezzi, il cattivo trattamento dei clienti, le varie manifestazioni dell'alienazione dei lavoratori, tutto ciò porta ad accentuare i controlli sul comportamento. Poiché questa è stata però la causa prima delle buropatologie, ne deriva un'accentuazione dei problemi, il che porta all'imposizione di ulteriori controlli, e così via.

La conclusione scoraggiante è che ai problemi umani causati dalla burocrazia meccanica nel nucleo operativo non sembrano esserci soluzioni.

Esiste un conflitto inconciliabile tra sistema umano e sistema tecnico.

Problemi di coordinamento nella struttura funzionale

Sono dovuti all'elevata differenziazione funzionale necessaria per realizzare il controllo richiesto.

I problemi di adattamento al vertice strategico

Finché l'ambiente rimane perfetta mente stabile, la burocrazia meccanica non incontra grandi difficoltà di adattamento. Nessuna organizzazione si trova però ad operare in questa situazione. Quando questi problemi si manifestano con frequenza il vertice strategico della burocrazia meccanica sperimenta rapidamente situazioni e fenomeni di sovraccarico. Il problema principale è legato alla necessità, in queste situazioni, di assumere decisioni rapidamente, senza poter contare su informazioni su quei settori dove i problemi si manifestano.

Di qui due importanti problemi:

1. La distorsione delle informazioni lungo la risalita della gerarchia per motivazioni non naturali;
2. La scarsa tempestività con cui le informazioni raggiungono il vertice strategico.

CAPITOLO DECIMO – La burocrazia professionale –

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

Le organizzazioni possono essere burocratiche senza essere accentrate: la loro attività operativa è stabile, portando a un comportamento predicibile, in effetti standardizzato, 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 denominata *burocrazia professionale*, frequentemente adottata nelle università, negli ospedali, nelle imprese artigiane di produzione, il cui funzionamento si fonda sulle capacità e sulle conoscenze dei professionisti del nucleo operativo.

Le caratteristiche organizzative di base L'attività del nucleo operativo

Per conseguire il coordinamento la burocrazia professionale si fonda sulla standardizzazione delle capacità e sui connessi parametri di progettazione organizzativa: formazione e indottrinamento. Il nucleo operativo, infatti, è costituito da specialisti adeguatamente formati e indottrinati – professionisti – ai quali viene attribuito un considerevole controllo sul proprio lavoro.

Controllo sul proprio lavoro significa che i professionisti operano in modo relativamente indipendente dai propri colleghi, ma in stretto contatto coi clienti che servono.

La formazione iniziale ha luogo durante un certo numero di anni presso un'università o un istituto particolare, prosegue poi sul posto di lavoro dove vengono applicate le conoscenze formali e viene perfezionato l'utilizzo delle capacità. Questa formazione completa anche il processo di indottrinamento, che era cominciato durante la prima fase, quella dell'insegnamento formale. La formazione prosegue poi prosegue con l'aggiornamento continuo.

La natura burocratica dell'organizzazione

Come nella burocrazia meccanica, anche nella burocrazia professionale il coordinamento viene raggiunto attraverso standard che predeterminano ciò che deve esser fatto.

I due tipi di burocrazia differiscono però per quanto attiene all'origine della standardizzazione: mentre la burocrazia meccanica elabora essa stessa i propri standard – nella burocrazia professionale gli standard si formano largamente all'esterno dell'organizzazione, nelle associazioni indipendenti di cui fanno parte sia i membri del nucleo operativo sia i loro colleghi appartenenti ad altre burocrazie professionali.

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.

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 delle capacità che i professionisti sono pronti a utilizzare – che sono applicati a situazioni predeterminate (contingenze), anch'esse standardizzate.

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 (**diagnosi**);
2. Applicare, o eseguire, tale programma.

La classificazione semplifica enormemente i problemi.

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 solo 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.

Poiché i clienti vengono classificati in termini degli specialisti funzionali di cui hanno bisogno, la struttura della burocrazia professionale diviene a un tempo sia funzionale sia fondata sul mercato.

L'importanza del nucleo operativo

Il **nucleo operativo** è la parte fondamentale della burocrazia professionale. La sola altra parte che è molto sviluppata è lo **staff di supporto** che è principalmente al servizio del nucleo operativo. Poiché la necessità di pianificare e di formalizzare l'attività dei professionisti è molto limitata, anche la necessità di una **tecnostuttura** è bassa a esclusione degli staff di supporto non professionali.

Analogamente, anche la **linea intermedia** nella burocrazia professionale è poco sviluppata. Data la scarsa necessità da parte degli operatori della supervisione diretta o dell'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.

Il decentramento

La burocrazia professionale è dunque un'organizzazione molto decentrata, sia verticalmente che orizzontalmente.

Larga parte del potere sull'attività operativa è detenuto infatti dalla base dell'organizzazione, dai professionisti del nucleo operativo.

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 lavoro.

La struttura direzionale

La burocrazia professionale è un'organizzazione molto democratica, quanto meno per i professionisti del nucleo operativo.

I professionisti non solo controllano il proprio lavoro, ma ricercano e chiedono anche il controllo collettivo delle decisioni amministrative e direzionali che li riguardano.

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.

Dato il potere dei professionisti del nucleo operativo, le burocrazie professionali sono spesso denominate organizzazioni "collegiali".

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 essendo invece soggetto all'oligarchia dei professionisti. È molto probabile infatti che le unità di supporto siano dirette in modo molto stretto dal vertice.

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.

Queste due gerarchie parallele sono tenute molto distinte e indipendenti l'una dall'altra.

I ruoli del professionista manager

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.

Il professionista manager dedica molto tempo alla gestione delle variazioni che si manifestano nell'organizzazione. 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. Frequentemente problemi di coordinamento sorgono anche fra le due gerarchie parallele e spesso spetta ai professionisti manager risolverli.

I professionisti manager svolgono ruoli importanti ai confini dell'organizzazione, fra i professionisti interni e i soggetti esterni (pubblica amministrazione, associazioni di clienti...). 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.

Paradossalmente il professionista viene a dipendere dal manager efficace. Infatti 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 maniera 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 *singolarmente* detengono un potere maggiore rispetto ai singoli professionisti, anche se un tale potere può essere facilmente sopraffatto dal potere *collettivo* dei professionisti.

La formulazione della strategia

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 è logico pensare in termini di una strategia personale per ogni professionista. 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 rispondervi vengono riconosciuti e accettati dalle associazioni professionali. Il controllo esterno della strategia può essere anche molto diretto.

Possiamo quindi dire 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.

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.

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.

Le condizioni della burocrazia professionale

“La burocrazia professionale è la configurazione nella quale il nucleo operativo è dominato dagli specialisti 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.

Nella burocrazia professionale sono i dipendenti specialisti a portare con loro gli standard nell'organizzazione per cui il tempo di avviamento necessario è molto limitato.

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.

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 tecnostuttura, distruggerebbe 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.

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

L'esempio principale di burocrazia professionale è rappresentato dalle *aziende di servizi alle persone* (scuole, società di consulenza..) 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.

Le burocrazie professionali 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: *l'impresa 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. Nelle burocrazie professionali la base di raggruppamento fondata sul mercato si dimostra quindi equivalente a quella funzionale.

Talvolta i mercati delle burocrazie professionali sono diversificati sotto il profilo geografico, portando alla variante che chiamiamo **burocrazia professionale dispersa**, nella quale è forte il problema di conservare la lealtà all'organizzazione.

Un ibrido è la **burocrazia professionale semplice** che 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, ad esempio l'orchestra sinfonica.

Bisogna dire inoltre che la burocrazia professionale è un'organizzazione molto *di moda*.

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: è **democratica**, poiché attribuisce potere direttamente ai suoi membri (quanto meno ai professionisti), e consente loro un'ampia **autonomia**, liberandoli anche dalla necessità di coordinarsi coi colleghi e quindi da tutte le pressioni e i giochi politici che una tale necessità comporta. I professionisti tendono a caratterizzarsi così come persone responsabili e altamente motivate, impegnate nel loro lavoro e versati ai clienti che servono. A differenza della burocrazia meccanica che la crea, la burocrazia professionale elimina le barriere fra l'operatore e il cliente permettendo l'instaurarsi di un rapporto personale.

L'autonomia permette inoltre ai professionisti di perfezionare, liberi da ogni interferenza, le proprie capacità. 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 sperimentale ed è probabilmente molto motivato nell'eseguire una tale procedura.

Queste stesse caratteristiche di democrazia e di autonomia determinano anche i principali problemi di questa configurazione: non esiste 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.

I problemi di coordinamento

Nel nucleo operativo della burocrazia professionale l'efficacia del coordinamento si fonda solo sul ricorso alla standardizzazione delle capacità: la supervisione diretta e il reciproco adattamento incontrano opposizione in quanto vengono considerati violazioni dirette dell'autonomia professionale, 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 un meccanismo di coordinamento piuttosto blando, incapace di far fronte a molte delle necessità che sorgono nella burocrazia professionale.

Innanzitutto 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. Le burocrazie professionali sono infatti 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 processo di classificazione rappresenta in effetti la causa di larga parte dei conflitti che si manifestano nella burocrazia professionale.

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, tutta la discrezionalità è nelle mani dei singoli professionisti. Comunque per la burocrazia professionale non è facile risolvere i problemi derivanti da professionisti che sono incompetenti o poco coscienziosi. Il cliente è così esposto a una sorta di roulette russa.

L'ovvia soluzione al problema 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.

La discrezionalità permette ad alcuni professionisti di ignorare non solo i bisogni dei clienti ma anche quelli dell'azienda.

I 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.

Nella burocrazia professionale i problemi nuovi sono costretti nelle classificazioni o categorie vecchie.

Il potere di realizzare cambiamenti è diffuso in questa configurazione: tutti, non solo 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; un ambiente dinamico obbliga però al cambiamento e ciò richiede un'altra configurazione.

CAPITOLO UNDICESIMO – la soluzione divisionale –

<u>Meccanismo 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

La soluzione divisionale rappresenta non tanto un'organizzazione integrata quanto piuttosto un complesso di entità quasi-autonome riunite da una struttura direzionale centrale. Tali entità sono costituite da unità organizzative della linea intermedia, generalmente denominate **divisioni** e da una amministrazione centrale, la **direzione**, il flusso del potere è *top-down*.

È particolarmente utilizzata nel settore privato delle economie industrializzate ma si riscontra anche in altri settori.

A differenza delle altre quattro configurazioni, la soluzione divisionale non rappresenta un'organizzazione completa, dal vertice al nucleo operativo, quanto piuttosto un'organizzazione "sovrapposta" ad altre organizzazioni; in altri termini, ogni divisione ha una propria organizzazione. Tuttavia la divisionalizzazione influisce sul tipo di organizzazione delle divisioni, nel senso che le divisioni sono spinte verso la configurazione della burocrazia meccanica. D'altra parte la soluzione divisionale si incentra sui rapporti organizzativi fra la direzione generale e le divisioni, e cioè fra il vertice strategico e la parte superiore della linea intermedia, mentre ciò che accade al di fuori di questi rapporti viene assunto come irrilevante.

Le caratteristiche organizzative di base I parametri di progettazione

Nella soluzione divisionale le divisioni vengono create in relazione ai mercati serviti e a esse viene attribuito il controllo sulle funzioni operative necessarie per servire tali mercati. (raggruppamento in base al mercato).

Questa dispersione delle funzioni operative minimizza l'interdipendenza fra le divisioni che, di conseguenza, possono operare come entità quasi-autonome con una scarsa necessità di coordinamento interdivisionale. Ciò a sua volta rende possibile che l'ampiezza del controllo della direzione centrale possa essere relativamente elevata.

La soluzione esaminata porta naturalmente a un marcato decentramento da parte della direzione centrale, tuttavia il decentramento richiesto dalla soluzione divisionale è molto circoscritto e cioè esso non va necessariamente oltre la delega da parte dei pochi manager della direzione centrale ai manager, solo di poco più numerosi, che dirigono le divisioni. In altri termini, la soluzione divisionale implica un decentramento verticale limitato (parallelo).

In effetti la struttura divisionale si presenta in natura come piuttosto *accentrata*: i responsabili divisionali possono conservare la maggior parte del potere, impedendo un ulteriore decentramento verticale o quello orizzontale.

Fra il vertice strategico e le divisioni è necessaria una qualche forma di controllo o di coordinamento. In generale, la direzione centrale lascia alle divisioni un'autonomia quasi completa

nell'assunzione delle decisioni relative ai prodotti-mercati assegnati e controlla successivamente i risultati di queste decisioni.

Di conseguenza, nella soluzione decisionale, da un lato, il principale meccanismo di coordinamento costituito dalla standardizzazione degli output, e dall'altro, un parametro chiave di progettazione organizzativa diviene il sistema di controllo della performance.

Il successo della configurazione che stiamo esaminando dipende dalla competenza dei responsabili divisionali ai quali viene delegato molto potere decisionale. È per questo che nella soluzione divisionale la linea intermedia rappresenta la parte fondamentale dell'organizzazione. Da questa caratteristica discende però che uno dei compiti principali della direzione centrale è quello di formare e addestrare nel miglior modo possibile i responsabili divisionali, in effetti di standardizzarne le capacità manageriali. In modo analogo, si ricorre all'indottrinamento per assicurarsi che i responsabili divisionali perseguano gli obiettivi più generali della direzione centrale piuttosto che quelli più settoriali delle loro divisioni.

L'organizzazione delle divisioni

La struttura divisionale presenta una situazione paradossale perché deve al contempo garantire:

- **Il controllo della direzione centrale**
- **Il rispetto dell'autonomia delle divisioni**

Tale paradosso viene risolto esercitando una **verifica a posteriori** della **performance divisionale**. Ciò richiede che ogni divisione deve essere trattata come un unico sistema integrato con un unico e coerente insieme di obiettivi (l'interdipendenza interna alla singola divisione è molto forte) e che gli obiettivi delle divisioni debbono prestarsi alle valutazioni quantitative del controllo della performance.

Il responsabile divisionale, al quale la direzione centrale delega il potere, deve essere in grado di imporre gli indici di performance alla sua divisione trattandola come un sistema regolato e *top-down*.

La pianificazione dell'azione, a sua volta, impone standard di decisione e di comportamento ancora più specifici, traducendosi in una spinta verso la formalizzazione dell'organizzazione delle divisioni.

Di conseguenza, la soluzione divisionale spinge le divisioni verso un tipo di organizzazione più accentrata e più formalizzata di quanto non accadrebbe se fossero invece aziende indipendenti.

Possiamo quindi concludere che la divisionalizzazione spinge le divisioni verso la configurazione della burocrazia meccanica. Solo nella burocrazia meccanica, infatti, la divisionalizzazione non richiede cambiamenti fondamentali di organizzazione.

Rispetto alla burocrazia meccanica o, più precisamente, a un'unica burocrazia meccanica per tutti i mercati, la soluzione divisionale attraverso la creazione di molte burocrazie meccaniche più piccole e più focalizzate riduce l'accentramento complessivo dell'organizzazione.

Il potere delle divisioni della direzione centrale

“Una caratteristica fondamentale della soluzione divisionale è la rigida divisione del lavoro fra la direzione centrale e le divisioni. Le comunicazioni fra divisioni e direzione centrale sono limitate e molto formali, limitate in buona sostanza alla trasmissione verso le divisioni degli standard di performance e alla trasmissione dei risultati conseguiti verso la direzione centrale. Questa comunicazione è integrata da rapporti personali fra i manager dei due livelli, rapporti però che sono accuratamente circoscritti: una conoscenza troppo dettagliata potrebbe infatti stimolare la direzione centrale a intervenire nelle decisioni delle divisioni vanificando l'obiettivo di fondo della divisionalizzazione e cioè l'autonomia divisionale.”

Alla direzione centrale competono sei tipi di potere:

1. Gestione del portafoglio strategico. Mentre le divisioni determinano le strategie per i prodotti-mercati assegnati, la direzione centrale decide quali sono tali prodotti-mercati.

2. Allocazione delle risorse finanziarie complessive.
3. Controllo delle divisioni tramite il sistema di controllo della performance (con l'aiuto della tecnostruttura). Quando il sistema di controllo segnala che una divisione ha incontrato delle difficoltà e che non è più in grado di raggiungere gli obiettivi di performance fissati, la direzione centrale deve innanzi tutto stabilire se il problema deriva o meno da circostanze che non rientrano nel controllo della divisione. Nel primo caso la direzione centrale può scegliere tra liquidare la divisione o sostenerla finanziariamente per superare le difficoltà. Nel secondo caso la direzione centrale ricorre al quarto potere:
4. Sostituzione e nomina dei responsabili divisionali.
5. Controllo delle divisioni anche su base personale, utilizzando per il coordinamento la supervisione diretta a integrazione della standardizzazione degli output. I manager della direzione centrale visitano periodicamente le divisioni per non perdere il contatto e per conoscerle abbastanza da essere in grado di prevedere i problemi. Un eccesso di supervisione vanifica però l'autonomia delle unità della linea intermedia.
6. Fornitura alle divisioni di alcuni servizi comuni di supporto.

Le condizioni della soluzione divisionale

La diversità dei mercati

La diversità dei mercati rappresenta il fattore situazionale che maggiormente spinge le aziende verso l'adozione della soluzione divisionale. Questa soluzione consente di gestire in modo accentrato il portafoglio strategico, focalizzando nel contempo su ogni componente di tale portafoglio l'attenzione e l'azione di una unità organizzativa.

È valida anche la relazione opposta, e cioè che la divisionalizzazione promuove e favorisce la diversificazione. La divisionalizzazione, infatti, rende molto facile per la direzione centrale la variazione, tramite un aumento del numero delle divisioni e promuovendo la formazione di un flusso stabile di *general manager* che cercano sempre nuove e più grandi divisioni da dirigere.

Utilizziamo il termine ***burocrazia a copia carbone*** per indicare l'ibrido di soluzione divisionale e di burocrazia meccanica, l'organizzazione che emerge cioè quando vengono create identiche divisioni regionali e vengono centralizzate a livello di direzione centrale alcune funzioni critiche. Ogni divisione è una ripetizione di tutte le altre, svolgendo le stesse attività negli stessi modi ed essendo diversa soltanto per la localizzazione. La burocrazia a copia carbone è diffusa soprattutto nel settore dei servizi, ma anche nel settore industriale, dove un ambiente semplice e stabile e prodotti standard spingono verso la burocrazia meccanica, mentre la combinazione di mercati dispersi e di costi elevati di trasporto o di prodotti deperibili spinge a duplicare gli stabilimenti in regioni diverse. Anche l'impresa multinazionale di grandissime dimensioni con linee di prodotti identiche nei vari mercati nazionali tende ad assumere i caratteri della burocrazia a copia carbone.

Il sistema tecnico

Il sistema tecnico (e in particolare le economie di scala) esercita un ruolo non trascurabile: la divisionalizzazione, infatti, è possibile solo quando il sistema tecnico può essere efficientemente suddiviso e separato in parti, una per ogni divisione.

Quando a essere diversificate sono le linee di prodotti piuttosto che le aree geografiche, la suddivisione del sistema tecnico avviene senza difficoltà, a prescindere dall'entità delle economie di scala: linee di prodotti differenti richiedono infatti sistemi tecnici diversi. Fra economie di scala e divisionalizzazione intercorre un'altra relazione, ancora più importante anche se indiretta; le imprese che debbono investire ingenti capitali in sistemi tecnici con costi fissi molto elevati tendono innanzi tutto a non diversificare e di conseguenza a non divisionalizzare.

L'ambiente

“Mentre il posizionamento delle altre configurazioni avviene principalmente in base alle dimensioni generali dell'ambiente costituite dalla stabilità e dalla complessità, la soluzione divisionale si collega invece con un'altra e più ristretta dimensione dell'ambiente e cioè con la diversità dei mercati, in particolare con la diversità dei prodotti, e ciò ne riduce il campo di applicazione.

La soluzione divisionale richiede ambienti che non siano né molto complessi né molto dinamici, in effetti gli stessi ambienti che favoriscono la burocrazia meccanica.

Quando viene effettuato il tentativo di imporre la divisionalizzazione a unità operanti in altri tipi di ambiente, ambienti complessi o dinamici dove gli output non possono essere misurati attraverso il controllo della performance, ne risulta solitamente una organizzazione ibrida”. Se la direzione centrale accentua la supervisione diretta delle divisioni attraverso contatti più frequenti con i loro manager si ha un ibrido che chiamiamo *soluzione divisionale personalizzata*. Se il controllo delle divisioni viene perseguito principalmente nominando solo manager di cui la direzione centrale ha piena fiducia si ha la *soluzione divisionale socializzata*.

La pressione concorrenziale rappresenta un'altra determinante ambientale della soluzione divisionale. L'assenza di pressioni concorrenziali, infatti, può ritardare l'adozione della soluzione divisionale nonostante la diversificazione della produzione.

L'età e la dimensione

All'aumentare della dimensione le imprese sono portate a diversificare la produzione e successivamente a divisionalizzarsi. Un motivo importante è rappresentato dal desiderio di protezione: la divisionalizzazione ripartisce i rischi.

Le grandi imprese, con la sola eccezione di quelle che rimangono in un solo settore a motivo dei sistemi tecnici con costi fissi molto elevati, non solo richiedono la divisionalizzazione ma hanno potuto raggiungere la loro grande dimensione solo a motivo della divisionalizzazione.

Molte imprese sono diventate così grandi e così diversificate che la semplice soluzione divisionale è diventata insufficiente portandole a utilizzare una variante che definiamo *soluzione divisionale multipla*, nella quale le divisioni sono controllate da divisioni.

Come la dimensione, anche l'età è collegata con la soluzione divisionale: se nelle grandi imprese la diversificazione può scaturire dall'esaurimento delle possibilità di espansione nei vecchi mercati, nelle imprese “vecchie” i manager talvolta si stancano dei mercati tradizionali e cercano la “distrazione” nella diversificazione. In altri casi, il trascorrere del tempo si accompagna all'ingresso di nuovi concorrenti nelle vecchie nicchie di mercato obbligando il management a cercarne di nuove con un potenziale migliore.

La soluzione divisionale, tuttavia, non rappresenta necessariamente uno stadio di sviluppo successivo ad altre configurazioni.

Il potere

I fattori situazionali legati al potere svolgono un ruolo anche nella soluzione divisionale.

Per l'alta direzione, la soluzione divisionale è di gran lunga l'organizzazione più efficace per aumentare il potere dell'impresa nel suo complesso poiché consente di aggiungere nuove unità organizzative (divisioni) con facilità e con un minimo di problemi. All'interno l'alta direzione deve condividere il maggiore potere che ha acquisito con i responsabili divisionali.

La **moda**, infine, rappresenta un fattore non trascurabile nella popolarità della soluzione divisionale.

Questa soluzione è diventata sempre più popolare anche nella pubblica amministrazione.

Gli stadi nella transizione verso la soluzione divisionale

La transizione delle imprese dall'organizzazione funzionale alla soluzione divisionale è stata ampiamente studiata.

“Nello stadio iniziale la grande impresa ottiene tutti i suoi prodotti attraverso un solo ciclo produttivo operando quindi in modo integrato e conservando un'organizzazione funzionale pura, una burocrazia meccanica o anche un'adlocrazia. Quando comincia a vendere alcuni prodotti intermedi dei suoi processi produttivi, l'impresa compie il primo passo verso la divisionalizzazione: si tratta dello stadio dell'impresa integrata con sotto-prodotti. Ulteriori spostamenti nella stessa direzione, al punto in cui i sotto-prodotti diventano più importanti dei prodotti finiti, mentre esiste però un tema centrale nella strategia prodotto-mercato accentuano il carattere della divisionalizzazione: si tratta dello stadio dell'impresa con prodotti correlati. Infine la completa frantumazione del ciclo produttivo, al punto in cui fra i diversi prodotti non esiste alcuna relazione, porta all'impresa conglomerata e all'adozione dell'organizzazione divisionale pura.

Alcune imprese possono percorrere tutti questi stadi nella sequenza descritta, ma altre imprese si arrestano a uno di questi stadi a causa di sistemi tecnici con costi fissi molto elevati, di attività che si fondano su una sola materia prima, o perché la loro strategia si fonda su una base tecnologica comune o su uno specifico posizionamento prodotto-mercato.”

Lo stadio dell'impresa integrata

Descrive il caso dell'organizzazione funzionale pura utilizzata dalle imprese le cui attività di produzione costituiscono un ciclo integrato e in cui solo l'output finale è venduto ai clienti. Le strette interdipendenze che esistono fra le varie attività rendono impossibile per tali imprese l'utilizzo della soluzione divisionale e cioè l'attribuzione di autonomia a unità che svolgono una delle fasi del ciclo. Queste imprese trattano tipicamente una sola linea di prodotti.

Lo stadio dell'impresa integrata con sotto-prodotti

Quando l'impresa integrata cerca mercati più ampi può scegliere di diversificare le linee di prodotti finiti, e spostarsi completamente verso l'organizzazione divisionale pura, o, come alternativa meno rischiosa, può incominciare a immettere sul mercato i propri prodotti intermedi. L'adozione di questa alternativa provoca alcune piccole interruzioni nel ciclo produttivo, il che a sua volta richiede a livello di organizzazione una certa divisionalizzazione.

In questo stadio, a ogni unità organizzativa può essere concessa una qualche autonomia per vendere i rispettivi sotto-prodotti, anche se la maggior parte degli output continua ad avere un impiego interno, da parte dell'anello successivo del ciclo.

La direzione centrale conserva un controllo considerevole non solo sulla formulazione della strategica ma anche su alcuni aspetti della gestione operativa. In modo particolare, per regolare le interdipendenze fra le divisioni, la direzione centrale utilizza la pianificazione dell'azione.

Lo stadio dell'impresa con prodotti correlati

Alcune imprese continuano a diversificare i mercati dei sotto-prodotti finché le vendite sul mercato esterno superano o diventano più importanti delle vendite “interne” e cioè dei trasferimenti interni alle altre divisioni dell'impresa. L'impresa passa così allo stadio dei prodotti correlati.

Per riflettere questa maggiore indipendenza delle divisioni è necessaria una forma più accentuata di divisionalizzazione.

Tipicamente ciò che tiene unite le divisioni di queste imprese è un qualche elemento comune ai loro prodotti, una tecnologia, il posizionamento dei prodotti, i clienti.

La pianificazione a livello di direzione centrale deve essere meno vincolante rispetto allo stadio precedente, più rivolta alla misurazione della performance che alla prescrizione di azioni, mentre gran parte del controllo sulle strategie relative ai prodotti-mercati specifici deve essere attribuita alle divisioni. Le interdipendenze che permangono fra le divisioni spingono la direzione centrale a conservare funzioni che sono comuni alle divisioni, per esempio la ricerca e sviluppo nel caso di una tecnologia di base comune.

Lo stadio dell'impresa conglomerata

Via via che l'impresa con prodotti correlati si espande in nuovi mercati o acquista altre imprese con un'attenzione sempre minore verso un tema strategico centrale, essa muove verso lo stadio conglomerale e adotta un'organizzazione divisionale pura. Ogni divisione serve i propri mercati, trattando linee di prodotti non correlate con quelle delle altre divisioni.

Fra le divisioni non vi sono interdipendenze significative, a eccezione della condivisione di risorse. Di conseguenza, il sistema di pianificazione e controllo della direzione centrale diviene semplicemente un mezzo per regolare la performance, soprattutto economica, delle divisioni mentre anche il personale della direzione centrale si riduce molto.

I vantaggi della divisionalizzazione

1. Favorisce un'efficiente allocazione delle risorse finanziarie;
2. Aiuta a formare *general managers* poiché offre l'opportunità di gestire in modo autonomo i business;
3. Ripartisce i rischi fra i diversi mercati
4. Ha una capacità di risposta strategica (elasticità strategica). Le divisioni possono perfezionare le loro macchine burocratiche mentre la direzione centrale può concentrarsi sulla gestione del portafoglio strategico, entrando in nuovi business e liquidando quelli esistenti.

Gli svantaggi della divisionalizzazione

1. Controllo della performance, basato su indicatori di tipo quantitativo, spinge l'organizzazione a ignorare gli obiettivi non quantificabili, ovvero gli obiettivi sociali (qualità del prodotto, servizi alla clientela, protezione dell'ambiente);
2. Eccessiva spinta verso l'accentramento a livello divisionale e di direzione centrale, concentrando un grande potere nelle mani di poche persone;
3. Soluzione divisionale pura è scarsamente applicabile al settore pubblico (impedirebbe il rinnovamento e il perseguimento di obiettivi sociali), anche se viene comunque fatto;
4. È la configurazione col campo di applicazione più limitato: non ha un ambiente specifico e, nella migliore delle ipotesi, si sovrappone alla burocrazia meccanica nell'ambiente semplice e stabile avvertendo sempre la pressione verso il ritorno a una soluzione organizzativa più integrata; si dimostra intrinsecamente instabile, rappresentando nel contesto sociale una tendenza legittima ma non una organizzazione legittima; i vantaggi economici che consente rispetto a un insieme di imprese indipendenti riflettono fondamentali inefficienze del mercato dei capitali e del sistema di controllo da parte degli azionisti che dovrebbero essere corrette; infine crea problemi sociali rilevanti.

CAPITOLO DODICESIMO – l'adhocrazia –

<u>Meccanismo principale di coordinamento:</u>	Adattamento reciproco
<u>Parte fondamentale dell'organizzazione:</u>	Staff di supporto (adhocrazia amministrativa) Staff di supporto e nucleo operativo (adhocrazia operativa)
<u>Parametri principali di progettazione organizzativa:</u>	Meccanismi di collegamento Organizzazione di tipo organico Decentramento selettivo Specializzazione orizzontale delle mansioni Formazione Raggruppamento contemporaneo su base funzionale e di mercato
<u>Fattori situazionali:</u>	Ambiente complesso, dinamico (e talvolta eterogeneo) Giovane (specialmente per l'adhocrazia operativa) Sistema tecnico sofisticato e spesso automatico (nell'adhocrazia amministrativa) Di moda

Nessuna delle configurazioni fin qui esaminate è in grado di realizzare innovazioni complesse e non marginali: la struttura semplice può realizzare innovazioni ma solo di natura relativamente semplice, mentre tanto la burocrazia meccanica quanto la burocrazia professionale sono progettate per perfezionare i programmi standard e non per inventarne di nuovi. Infine, la soluzione divisionale a motivo dell'orientamento sul controllo attraverso la standardizzazione degli output non incoraggia l'innovazione.

L'innovazione complessa o sofisticata richiede una configurazione che sia capace di fondere esperti appartenenti a discipline differenti in armonici gruppi di progetto ad hoc. Utilizzando il termine reso popolare da *Toffler* si tratta delle **adhocrazie**.

Le caratteristiche organizzative di base I parametri di progettazione

L'adhocrazia rappresenta un'organizzazione molto organica con una scarsa formalizzazione del comportamento; un'elevata specializzazione orizzontale delle mansioni fondata su una formazione di tipo formale; la tendenza a raggruppare gli specialisti in unità funzionali per motivi di aggregazione professionale ma a utilizzarli in piccoli gruppi di progetto fondati sul mercato; il ricorso ai meccanismi di collegamento per favorire il reciproco adattamento, che è il meccanismo principale di coordinamento all'interno dei gruppi e fra i gruppi; e un decentramento selettivo a e all'interno dei gruppi che sono collocati in vari punti dell'organizzazione e che implicano combinazioni diverse di manager di *line*, di staff, e di esperti appartenenti al nucleo operativo.

Poiché innovare significa rompere con gli schemi esistenti e consolidati, l'organizzazione innovativa non può ricorrere per il coordinamento ad alcuna forma di standardizzazione.

L'adhocrazia è la configurazione che rispetta di meno i principi classici dell'organizzazione, in particolare l'unità del comando. In questa configurazione, i processi informativi e decisionali si sviluppano in modo flessibile e informale per promuovere l'innovazione il che comporta, se necessario, l'aggiornamento della linea d'autorità.

L'adhocrazia deve utilizzare e dare potere agli esperti, professionisti le cui conoscenze e capacità sono state ampiamente sviluppate in programmi di formazione. Tuttavia, essa non può fondarsi sulle capacità standardizzate di questi esperti per raggiungere il coordinamento poiché ciò porterebbe alla standardizzazione invece che all'innovazione ma, piuttosto, deve utilizzare le conoscenze e le capacità esistenti semplicemente come basi sulle quali elaborarne di nuove.

Lo sviluppo di nuove conoscenze e capacità richiede inoltre la combinazione in forme diverse delle conoscenze e delle capacità esistenti.

Di conseguenza l'adhocrazia deve rompere i confini delle specializzazioni e delle differenziazioni convenzionali. Infatti nell'adhocrazia i diversi specialisti debbono combinarsi in gruppi multidisciplinari costituiti intorno a specifici progetti di innovazione.

Com'è possibile? La soluzione è ovvia: l'adhocrazia tende a utilizzare contemporaneamente in una organizzazione a matrice le basi di raggruppamento funzionale e di mercato. Gli esperti sono raggruppati in unità funzionali per motivi di aggregazione professionale (assunzione, comunicazioni professionali, etc) ma sono utilizzati in gruppi di progetto per svolgere l'attività fondamentale di innovazione.

Come viene realizzato il coordinamento all'interno e fra questi gruppi di progetto?

Il coordinamento deve essere assicurato da coloro che hanno le conoscenze, dagli esperti che svolgono effettivamente il lavoro di progetto il che rinvia all'adattamento reciproco.

Nell'adhocrazia vi sono molti manager, soprattutto manager di progetto. Questi ultimi sono particolarmente numerosi poiché i gruppi di progetto debbono essere piccoli per favorire il reciproco adattamento fra i loro membri e ogni gruppo deve avere un leader o un manager. Ne risulta un'ampiezza del controllo limitata, che riflette solo la piccola dimensione delle unità di lavoro. La maggior parte dei manager non dirige nel senso abituale del termine, ma negozia, coordina l'attività fra i diversi gruppi e fra i gruppi e le unità funzionali.

Utilizzando specialisti con un'elevata formazione, l'adhocrazia è decentrata. Infatti gli esperti sono presenti in tutta l'organizzazione, di conseguenza il potere è diffuso in modo più uniforme in tutte le parti dell'organizzazione. Nell'adhocrazia il decentramento è selettivo nella dimensione sia orizzontale che verticale: il potere decisionale è distribuito fra i manager e i non manager a tutti i livelli della gerarchia in relazione alla natura delle diverse decisioni che debbono essere assunte; nell'adhocrazia quindi nessuno monopolizza il potere di innovare.

L'adhocrazia operativa

Innova e risolve i problemi direttamente a favore dei suoi clienti. I gruppi multidisciplinari di esperti spesso lavorano su contratto (agenzia pubblicitaria, società di consulenza).

Una caratteristica essenziale dell'adhocrazia operativa è che l'attività direzionale e l'attività operativa tendono a fondersi in un unico sforzo. I altri termini nel lavoro di progetto *ad hoc* è difficile differenziare la pianificazione e la progettazione del loro dalla sua esecuzione poiché entrambe richiedono le stesse capacità specialistiche su una base di progetto per progetto. Di conseguenza l'adhocrazia operativa non può preoccuparsi di distinguere i livelli intermedi dal nucleo operativo.

L'adhocrazia amministrativa

Mentre l'adhocrazia operativa intraprende i progetti per servire i suoi clienti, l'adhocrazia amministrativa realizza i progetti per servire se stessa.

Inoltre, in netto contrasto con l'adhocrazia operativa, quella amministrativa opera una rigida distinzione fra la componente direzionale e il nucleo operativo: il nucleo operativo è separato e isolato dal resto dell'organizzazione di modo che la componente direzionale può essere organizzata come un'adhocrazia.

Questa separazione e questo isolamento possono avvenire in tre modi:

1. Il nucleo operativo può essere trattato come un'azienda distinta. Ciò accade quando un'azienda ha un'esigenza particolare di essere innovativa, a causa per esempio di un'intensa competitività sui prodotti o di una tecnologia molto dinamica, ma il suo nucleo operativo deve conservare una configurazione burocratica.
2. Il nucleo operativo può essere soppresso, in effetti ceduto ad altre aziende. Questa soluzione consente all'azienda che l'adotta di concentrarsi sulle attività di sviluppo.

3. Il nucleo operativo può essere automatizzato. Si tratta di una separazione poiché un nucleo operativo automatizzato può gestire se stesso, lasciando che la componente direzionale si strutturi come un'adhocrazia rivolta al cambiamento e all'innovazione.

La componente direzionale

In entrambi i tipi di adhocrazie la relazione fra nucleo operativo e componente direzionale è diversa da quella riscontrabile in tutte le altre configurazioni.

In entrambi i casi i manager diventano membri effettivi dei gruppi di progetto con la responsabilità specifica di realizzare il coordinamento. In questo ruolo, però, essi agiscono più come colleghi che come capi, derivando la loro influenza dalla competenza e dalle capacità interpersonali piuttosto che dalla posizione formale.

Anche la distinzione tra line e staff sfuma. Non ha infatti più significato distinguere coloro che hanno il potere formale di decidere da coloro che hanno solo il diritto informale di consigliare: nell'adhocrazia il potere decisionale spetta a chi ha la competenza a prescindere dalla posizione.

Lo staff di supporto svolge un ruolo di primaria importanza nell'adhocrazia.

In entrambi i casi lo staff di supporto non è generalmente differenziato in modo netto dalle altre parti dell'organizzazione come accade invece nelle configurazioni di tipo burocratico dove il suo intervento avviene solo su richiesta. Piuttosto, i membri dello staff di supporto, insieme con i manager di line e gli operatori nel caso dell'adhocrazia operativa, formano un pool di esperti da cui viene prelevato il personale per i gruppi di progetto.

Poiché per il coordinamento non si ricorre alla standardizzazione, nell'adhocrazia la necessità di una tecnostruttura che elabori i sistemi di regolazione è molto limitata.

Per concludere, la componente direzionale dell'adhocrazia appare come un insieme organico di manager di line e di esperti di staff (e dei membri del nucleo operativo nell'adhocrazia operativa) che lavorano insieme in una rete di rapporti sempre mutevoli su una base di progetti *ad hoc*.

La formazione della strategia

Nell'adhocrazia il controllo del processo di formulazione della strategia non è chiaramente attribuibile al vertice strategico o a una qualunque altra parte dell'organizzazione.

Inoltre il processo è più correttamente concepibile in termini di formazione della strategia, poiché in questa configurazione la strategia più che essere formulata consapevolmente dalle persone si forma implicitamente attraverso le singole decisioni che esse assumono. Nell'adhocrazia, la dicotomia formulazione/implementazione nel processo strategico perde il suo significato: nell'adhocrazia infatti le strategie si sviluppano, cioè prendono forma, attraverso l'assunzione di decisioni specifiche all'interno e intorno ai progetti, decisioni che sarebbero normalmente considerate come implementazione. Infatti, quando l'obiettivo centrale di un'azienda è l'innovazione, i risultati dei suoi sforzi non possono essere prestabiliti e, di conseguenza, non è possibile specificare una strategia completa a preventivo, prima che tali decisioni vengano assunte.

Quando la strategia si stabilizza, la configurazione cessa di essere un'adhocrazia. Ora se la strategia evolve continuamente in base ai progetti che vengono svolti, è corretto affermare che la formazione della strategia è controllata da chiunque decida quali progetti vengono svolti e come.

I ruoli del vertice strategico

Nell'adhocrazia, i manager del vertice strategico possono anche non dedicare molto tempo alla formulazione di strategie esplicite, ma debbono certamente dedicarne una grande quantità alle lotte che seguono alle scelte strategiche, e alla gestione delle molte varianze che si manifestano in questa configurazione molto fluida. L'adhocrazia combina soluzioni di lavoro organiche con il potere fondato sulla competenza: insieme queste condizioni generano aggressività e conflitto. Il vertice

strategico deve incanalare tale aggressività verso finalità produttive. Di conseguenza, i manager debbono essere esperti in relazioni umane.

Il vertice strategico deve anche dedicare molto tempo al controllo dei progetti. Il lavoro innovativo di progetto è notoriamente difficile da controllare.

Di conseguenza è necessario un controllo personale e accurato dei progetti per assicurarsi che vengano completati rispettando le specifiche, il programma e i costi preventivati o, più esattamente, che non vengano completati con un ritardo eccessivo o con una variazione in aumento dei costi troppo elevata.

Il ruolo più importante del vertice strategico dell'adhocrazia è però quello di collegamento con l'ambiente esterno.

L'adhocrazia operativa vive di progetto in progetto e scompare se non ne trova più.

Le condizioni dell'adhocrazia

L'ambiente di base

Le condizioni dell'ambiente rappresentano i fattori situazionali più importanti dell'adhocrazia.

L'adhocrazia è chiaramente posizionata in un ambiente che è sia dinamico che complesso.

Un ambiente dinamico richiede un'organizzazione di tipo organico e un ambiente complesso richiede una struttura decentrata, e l'adhocrazia è la sola configurazione che sia a un tempo organica e relativamente decentrata. In effetti, essendo imprevedibile, l'attività innovativa è associata con un ambiente dinamico mentre il fatto che l'innovazione debba essere sofisticata significa che è difficile da comprendere, in altri termini che è associata con un ambiente complesso.

L'eterogeneità dell'ambiente

L'eterogeneità dell'ambiente spinge l'azienda a operare un decentramento selettivo a costellazioni di lavoro differenziate, in altri termini a configurarsi come un'adhocrazia amministrativa.

I cambiamenti frequenti di prodotto

Alcune aziende sono spinte verso l'adhocrazia a causa delle condizioni dinamiche che derivano da cambiamenti molto frequenti dei prodotti. Es. impresa industriale che produce solo prodotti speciali su commessa, imprese di piccola dimensione ad alta tecnologia...

L'età

Un altro fattore situazionale dell'adhocrazia è la giovane età, dal momento che non si tratta di una configurazione molto stabile. Infatti è difficile che un'organizzazione ne conservi le caratteristiche per lunghi periodi di tempo.

Col passare del tempo tutti i tipi di forze spingono l'adhocrazia verso la burocratizzazione. L'adhocrazia è quindi collegata alla giovane età, cioè ai primi stadi di sviluppo dell'organizzazione.

Il sistema tecnico

In determinati casi il sistema tecnico rappresenta un altro fattore situazionale importante della configurazione che stiamo esaminando. Mentre le adhocrazie operative tendono ad avere un sistema tecnico semplice e a basso grado di regolazione, per le adhocrazie amministrative si verifica spesso la situazione opposta. Molte aziende infatti utilizzano l'adhocrazia amministrativa poiché i loro sistemi sono sofisticati e talvolta anche automatici.

La moda

La moda è decisamente un fattore situazionale dell'adhocrazia.

Se la struttura semplice e la burocrazia meccanica sono state le configurazioni di ieri, e la burocrazia professionale e la soluzione divisionale quelle di oggi, l'adhocrazia è chiaramente la configurazione di domani: si tratta dell'organizzazione adatta per una popolazione con livelli di scolarità e di specializzazione crescenti, ma che deve nel contempo adottare un approccio sistemico e cioè considerare il mondo come un insieme integrato di parti e non come un insieme di parti sostanzialmente indipendenti; è l'organizzazione adatta per ambienti che sono complessi e che richiedono l'innovazione, e per sistemi tecnici che diventano più sofisticati e altamente automatizzati; si tratta ancora della sola organizzazione utilizzabile da coloro che credono che le aziende debbano diventare più democratiche e meno burocratiche.

Tuttavia l'adhocrazia non è la configurazione ideale per tutte le aziende. Il suo posto sembra essere definito dai nuovi settori della nostra epoca, sostanzialmente tutti i settori che si sono sviluppati dopo la seconda guerra mondiale.

Alcuni problemi dell'adhocrazia

Lo studio dei problemi connessi con l'adhocrazia è stato molto limitato vista la sua giovinezza. Comunque alcuni problemi sono emersi, e tre in particolare sono da considerare:

- 1. Le reazioni delle persone all'ambiguità:** l'adhocrazia è la sola configurazione per coloro che credono in una maggiore democrazia con una minore burocrazia. Tuttavia l'adhocrazia deve essere richiesta anche da fattori situazionali.

Anche i membri entusiasti delle adhocrazie manifestano periodicamente la stessa scarsa tolleranza per la sua fluidità, confusione e ambiguità.

A causa della contemporanea presenza di ambiguità e interdipendenza l'adhocrazia si caratterizza come la configurazione più politicizzata e cioè altamente supportava del forte finché rimane forte e così crudele col debole.

Nell'adhocrazia il conflitto e l'aggressività sono elementi necessari e il management deve indirizzarli verso scopi costruttivi;

- 2. I problemi di efficienza:** l'adhocrazia non è adatta per la realizzazione di attività ordinarie o di routine.

Le basi di questa inefficienza risiedono innanzitutto negli elevati costi di comunicazione: in questa configurazione le persone instaurano fra di loro molte comunicazioni interpersonali, poiché è in questo modo che le diverse conoscenze si combinano per sviluppare nuove idee. Questo modo di procedere richiede però molto tempo per arrivare ad una decisione, poiché nell'adhocrazia tutti intervengono. Tuttavia gli alti costi per pervenire ad una decisione sono parzialmente recuperati nella sua esecuzione: una vasta partecipazione all'assunzione delle decisioni assicura un ampio supporto verso le decisioni prese.

Un'ulteriore causa di inefficienza è costituita dal mancato bilanciamento dei carichi di lavoro. È infatti quasi impossibile saturare in modo regolare e completo il tempo di lavoro del personale che opera in un'organizzazione di progetto.

- 3. I pericoli di una transizione inappropriata:** una soluzione ai problemi di ambiguità e inefficienza sopra descritti consiste naturalmente nel cambiare l'organizzazione: i dipendenti che non tollerano più l'ambiguità e i clienti che non accettano più l'inefficienza tentano di spingere l'organizzazione verso una forma più stabile e burocratica.

La transizione dall'adhocrazia operativa alla burocrazia, anche se facile, non è sempre appropriata: l'azienda è stata creata per la soluzione creativa dei problemi e non per

l'applicazione indiscriminata di standard. Gli output standard della burocrazia non sono sufficienti quando le condizioni richiedono la creatività dell'adhocrazia.

L'adhocrazia amministrativa incorre in difficoltà più gravi quando cede alle pressioni verso la burocratizzazione: distruggendo la capacità di innovare può alla fine distruggere l'azienda stessa.

Le varianti dell'adhocrazia

- Le multinazionali le cui linee di prodotto sono interdipendenti e che affrontano un ambiente caratterizzato da complessità e dinamismo crescenti saranno spinte verso l'ibrido dell'**adhocrazia divisionale**;
- Nelle piccole imprese ad alta tecnologia si ha l'ibrido **adhocrazia imprenditoriale**;
- Quando il prodotto varia continuamente a causa della competitività dei mercati e della rapida obsolescenza dei prodotti si ha un'**adhocrazia competitiva**, fondata su tempi di risposta rapidissimi determinati da una perfetta conoscenza dei mercati.

CAPITOLO TREDICESIMO – oltre le cinque configurazioni –

Le cinque configurazioni come un sistema

In un certo senso le configurazioni non esistono affatto; dopo tutto esse sono soltanto parole e disegni sulla carta e non la realtà in se stessa. Le organizzazioni reali sono di gran lunga più complesse di ciascuna di queste configurazioni: le configurazioni rappresentano una teoria e ogni teoria necessariamente semplifica e quindi distorce la realtà.

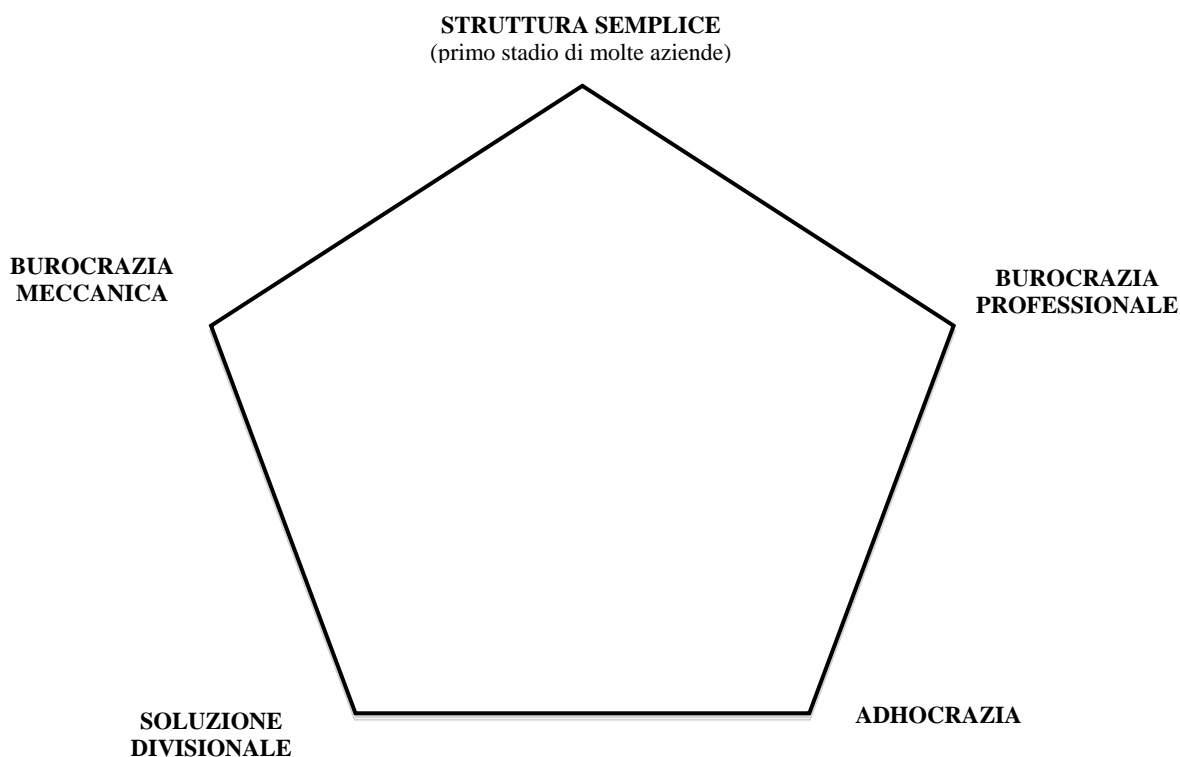
Questa riflessione non deve tuttavia portare al rifiuto delle configurazioni. Nella nostra mente infatti costruiamo semplificazioni significative –teorie, modelli, concetti - che ci permettono di classificare i dati e le esperienze. La scelta si pone quindi tra teorie alternative.

La scelta delle teorie avviene normalmente in base a due criteri: da un lato, l'accuratezza e la precisione della descrizione, e cioè la misura nella quale riflette la realtà, e, dall'altro, la facilità di comprensione. Le teorie più utili sono semplici nella formulazione e molto utili nell'applicazione.

Di conseguenza, le configurazioni esistono, nella mente.

Per rinforzare questo carattere della teoria delle configurazioni ne esaminiamo alcune possibili applicazioni considerando le cinque configurazioni come:

1. Un insieme di cinque spinte che agiscono in quasi tutte le organizzazioni;
2. Un insieme di cinque tipi puri che riflettono le organizzazioni e le situazioni di molte aziende;
3. La base per descrivere le organizzazioni ibride;
4. La base per descrivere le transizioni da un'organizzazione e situazione a un'altra.



Le configurazioni come un insieme di spinte sull'organizzazione

Le configurazioni rappresentano un insieme di cinque forze che spingono le organizzazioni in cinque direzioni diverse.

Le spinte sono le seguenti:

1. La spinta esercitata dal vertice strategico verso l'accentramento e il coordinamento attraverso la supervisione diretta, e quindi a configurare l'organizzazione come una struttura semplice;
2. La spinta esercitata dalla tecnostruttura verso il coordinamento attraverso la standardizzazione, in particolare dei processi di lavoro che rappresentano la forma più vincolante di standardizzazione, per aumentare la propria influenza e quindi a configurare l'organizzazione come una burocrazia meccanica;
3. La spinta esercitata dai membri del nucleo operativo verso la professionalizzazione, verso il coordinamento attraverso la standardizzazione delle capacità per massimizzare la propria autonomia e quindi a configurare l'organizzazione come una burocrazia professionale;
4. La spinta esercitata dai manager della linea intermedia verso la balcanizzazione per ottenere l'autonomia di gestire le proprie unità, essendo il coordinamento limitato alla standardizzazione degli output, e quindi a configurare l'organizzazione come una soluzione divisionale;
5. La spinta esercitata dallo staff di supporto verso la collaborazione e l'innovazione nelle decisioni per operare il coordinamento attraverso l'adattamento reciproco e quindi per configurare l'organizzazione come un'adhocrazia.

Sostanzialmente ogni azienda sperimenta tutte queste spinte.

Quando una spinta è dominante, l'organizzazione che ne deriva si avvicina abbastanza strettamente a uno dei tipi puri di configurazione. Quando sono operanti due o più spinte di intensità sostanzialmente simile, è logico attendersi che si affermi un ibrido delle configurazioni. Quando infine a una spinta dominante se ne sostituisce un'altra anch'essa dominante, l'organizzazione viene a trovarsi in uno stadio di transizione.

Le configurazioni come un insieme di tipi puri

In questa seconda applicazione della teoria, l'insieme di configurazioni viene considerato come una tipologia di tipi puri dove ogni tipo rappresenta la descrizione di un tipo fondamentale di organizzazione e della sua situazione.

Molte aziende, essendo dominate da una delle cinque spinte, tendono ad assumere un'organizzazione molto simile a una delle configurazioni: nessuna organizzazione coincide perfettamente con una certa configurazione, ma alcune vi si avvicinano notevolmente.

Perseguendo l'armonia nella propria organizzazione, l'azienda è spesso spinta verso una delle configurazioni. Pur potendo sperimentare spinte verso configurazioni diverse, l'azienda spesso manifesta la tendenza a operare una scelta fra tali spinte: è infatti meglio essere coerenti e selettivi piuttosto che completi e senza caratterizzazione.

Di conseguenza aziende diverse operanti nello stesso settore adottano talvolta configurazioni diverse in relazione alla spinta alla quale decidono di rispondere.

Le configurazioni come un sistema per descrivere gli ibridi organizzativi

In questa terza applicazione della teoria, l'insieme delle cinque configurazioni viene utilizzato come base per descrivere gli ibridi organizzativi.

Alcuni ibridi che abbiamo incontrato nel nostro esame sembrano essere disfunzionali, indicatori cioè di aziende che non sanno decidere e che desiderando il meglio di più di un mondo finiscono con l'aver il peggio di molti mondi.

Altri ibridi però sembrano perfettamente logici, indicatori della necessità di rispondere contemporaneamente a più di una forza rilevante.

Fin qui abbiamo parlato di ibridi intesi come una combinazione nell'ambito di una organizzazione di caratteristiche proprie di configurazioni diverse. Esiste tuttavia anche un altro tipo di ibrido e cioè quello corrispondente all'utilizzo di configurazioni diverse in parti diverse dell'organizzazione; in questo caso la coerenza viene raggiunta a livello di parte e non dell'organizzazione nel suo complesso.

Le configurazioni come un sistema per descrivere le transizioni organizzative

Il sistema di configurazioni può essere utilizzato anche per comprendere come e perché le aziende effettuano transizioni da una configurazione a un'altra.

Emergono due modelli principali, entrambi legati agli stadi nello sviluppo organizzativo delle aziende. Il primo si applica alle aziende che incominciano la loro attività operando in ambienti semplici e si sviluppa sul lato sinistro del pentagono a partire dal vertice.

Il secondo modello di transizione si applica alle aziende che iniziano la loro attività in un ambiente complesso; questo modello si sviluppa a partire dal vertice inferiore destro del pentagono risalendo poi verso sinistra.

Si può osservare che le transizioni organizzative spesso seguono con ritardo l'instaurarsi delle nuove condizioni che le rendono necessarie.

Verso una sesta configurazione... e oltre

Una sesta configurazione si è delineata durante la trattazione di questo libro, parliamo della **configurazione missionaria**.

La configurazione missionaria ha uno specifico meccanismo principale di coordinamento – la socializzazione, o in altri termini la **standardizzazione delle norme** – un corrispondente parametro principale di progettazione organizzativa – e cioè l'**indottrinamento** – e una sesta parte fondamentale dell'organizzazione – e cioè l'**ideologia**.

L'ideologia è intesa come il sistema di convinzioni intorno all'azienda stessa e non come un sistema di convinzioni relative alla società che la circonda. Essa rappresenta una sesta importante forza che agisce su ogni azienda generando un senso di missione e cioè una spinta a evangelizzare a vantaggio dell'azienda.

La configurazione missionaria è una forma di burocrazia poiché fonda il coordinamento sulla standardizzazione delle norme, quindi è anche rigida e poco adattiva: la missione deve essere distintiva e profonda ma né la missione né l'insieme di norme che l'accompagnano possono essere cambiati.

Sotto altri punti di vista, però, la configurazione missionaria differisce profondamente dalle altre forme di burocrazia e, in particolare, il suo grado di strutturazione è molto basso.

Una volta che i nuovi membri siano stati adeguatamente socializzati e indottrinati, generando la loro assoluta lealtà, essi possono svolgere il loro lavoro senza che sia necessario ricorrere a tutte le altre modalità di controllo delle burocrazie tradizionali.

In verità la lealtà sopra richiamata può essere conservata solo avendo un'eguale fiducia in tutti i membri il che implica che non venga fatto ricorso a tali controlli ma richiede anche una missione semplice e un sistema tecnico semplice.

Da questi aspetti fondamentali derivano di fatto tutte le altre caratteristiche della configurazione missionaria pura: una scarsissima divisione del lavoro con una rotazione invece che una

specializzazione delle mansioni, una distinzione minima o nulla fra manager e operatori i fra *line* e staff.

a struttura raggiunge la forma più pura di decentramento poiché non esiste alcun gruppo privilegiato; di conseguenza la configurazione missionaria è quella che più si avvicina all'ideale democratico anche se la creazione dell'ideologia richiede come condizione antecedente la presenza di una forte leadership carismatica e di una struttura semplice. Il raggruppamento si basa sul mercato, e cioè sulla missione, e dà luogo alla creazione di unità relativamente piccole, autonome se si esclude il fatto che condividono una comune ideologia. Quindi il contatto personale rappresenta il solo modo per conservare la forte ideologia.

La configurazione missionaria pura si segnala per l'assenza delle altre.

Qualcosa di molto vicino alla configurazione missionaria pura è riscontrabile nelle associazioni volontarie con forti sistemi di credenze e di valori; i movimenti e le sette ideologiche religiose, i partiti politici rivoluzionari, i gruppi come gli Alcolisti anonimi etc..

Si tratta di una configurazione importante nella ricerca di soluzioni organizzative efficaci che sembra destinata a diventarlo sempre più.

Un'efficace organizzazione dovrebbe prevedere la possibilità di allontanarsi dalle soluzioni standard con la **creazione** di una nuova configurazione, combinando in modo originale i parametri di progettazione e i fattori situazionali, sempre rispettandone la coerenza.