

Economia e Organizzazione Aziendale

Lorenzo Albano

Appunti scaricati da www.r0x.it/inginf

La progettazione dell'organizzazione aziendale (Henry Mintzberg)

GLI ELEMENTI DI BASE DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Ogni attività umana organizzata, da quella della produzione dei vasi a quella di inviare un uomo sulla luna, fa nascere due esigenze fondamentali e opposte: la *divisione del lavoro* in vari compiti da eseguire e il *coordinamento* di questi compiti per portare a termine l'attività. L'organizzazione può essere definita semplicemente come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti.

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: la *dimensione*, l'*età*, il *tipo di ambiente nel quale opera*, il *sistema tecnico* che impiega e così via. Tutti questi elementi formano oggetto di una scelta. Un numero limitato di *configurazioni* spiega la maggior parte delle tendenze che spingono le aziende efficaci a organizzarsi in un determinato modo.

Possono essere naturalmente individuate e progettate molte configurazioni. In pratica però le configurazioni che sono efficaci per la maggior parte delle aziende sono molto limitate.

I cinque meccanismi di coordinamento (1.1)

Cinque meccanismi sembrano spiegare le modalità fondamentali secondo le quali viene effettuato il coordinamento:

- l'**adattamento reciproco**;
- la **supervisione diretta**;
- la **standardizzazione dei processi di lavoro**;
- la **standardizzazione degli output**;
- la **standardizzazione delle capacità dei lavoratori**.

Tali meccanismi dovrebbero essere considerati come gli elementi di base dell'organizzazione, la colla che tiene insieme un'azienda. Esaminiamo brevemente questi diversi meccanismi di coordinamento.

- **L'Adattamento reciproco**: consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale. Con l'adattamento reciproco il controllo del lavoro resta nella mani di coloro che lo eseguono. L'adattamento reciproco è utilizzato naturalmente nelle aziende più semplici, per esempio da poche persone in un laboratorio di ceramica. Paradossalmente è anche utilizzato nelle aziende più complesse, dove migliaia di specialisti eseguono una grandissima varietà di compiti specifici; all'inizio nessuno può essere del tutto certo di cosa può essere fatto, quindi la conoscenza si sviluppa a mano a mano che il lavoro procede e alla fine il successo dell'iniziativa dipende dall'abilità degli specialisti di adattarsi l'uno all'altro.

- **Supervisione diretta**: quando un'organizzazione supera il suo stadio più semplice essa tende ad indirizzarsi verso un secondo meccanismo di coordinamento. La supervisione diretta consegue il coordinamento attraverso una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni.

- **Standardizzazione:** il lavoro viene coordinato anche senza ricorrere all'adattamento reciproco e alla supervisione diretta; esso può infatti essere *standardizzato*.

- **I processi di lavoro** vengono standardizzati quando si specificano o si programmano i contenuti del lavoro;
- **Gli output** vengono standardizzati quando si specificano i risultati del lavoro, per esempio le dimensioni del prodotto o la performance (es. ai conducenti di taxi non viene detto come guidare o quali strade percorrere: essi sono soltanto informati sulla destinazione dei propri clienti);
- **Le capacità e le conoscenze** sono standardizzate quando viene specificato il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro. Comunemente la formazione del lavoratore ha luogo prima che egli venga assunto da un'azienda. L'università e la scuola trasmettono e fanno interiorizzare ai futuri lavoratori i programmi di lavoro e, nel contempo, anche le basi del coordinamento.

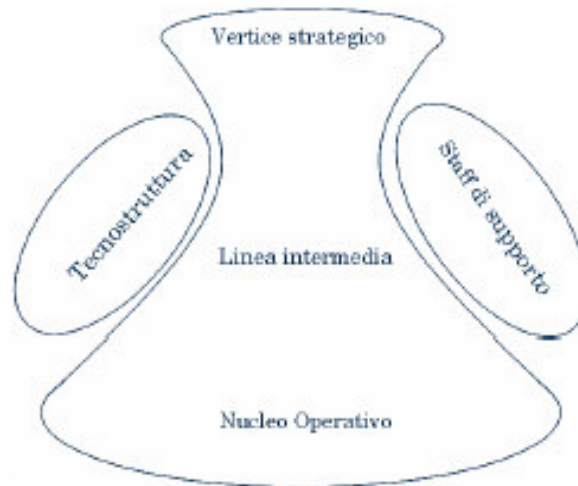
Via via che l'attività diviene più complessa, la scelta del mezzo privilegiato di coordinamento sembra passare dall'adattamento reciproco, alla supervisione diretta, alla standardizzazione, preferibilmente dei processi di lavoro, ovvero degli output o altrimenti delle capacità, ritornando infine all'adattamento reciproco. In generale le persone che lavorano fianco a fianco in piccoli gruppi si adattano l'una all'altra in modo informale: l'adattamento reciproco diventa il mezzo privilegiato di coordinamento. Man mano che si allarga, tuttavia, il gruppo diventa meno capace di coordinarsi informalmente. Emerge quindi un bisogno di leadership. Il controllo del lavoro del gruppo passa a *un singolo individuo*: la *supervisione diretta* diventa il meccanismo privilegiato di coordinamento. A mano a mano che il lavoro diviene più interconnesso il mezzo di coordinamento privilegiato è la *standardizzazione*. Tuttavia, se ci si rende conto che le attività in cui è stato scomposto l'intero lavoro non possono essere standardizzate si può essere costretti a chiudere il ciclo e ritornare ad un più flessibile meccanismo di coordinamento: *l'adattamento reciproco*. La maggior parte delle organizzazioni combina tutti e cinque i meccanismi di coordinamento: un certo ammontare di supervisione diretta e di adattamento reciproco è sempre richiesto a prescindere dall'intensità del ricorso alla standardizzazione (es. nella fabbrica più automatizzata le macchine si rompono, i dipendenti non si presentano al lavoro, i programmi devono essere modificati all'ultimo momento: i supervisori debbono quindi intervenire e i lavoratori debbono essere liberi di affrontare problemi imprevisti).

Le cinque parti dell'organizzazione (1.2)

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

- **Nucleo operativo.** Alla base dell'organizzazione, troviamo gli operatori, quelle persone che svolgono l'attività fondamentale di ottenimento dei prodotti e di fornitura dei servizi: essi costituiscono il *nucleo operativo*. Come abbiamo osservato in precedenza, nelle organizzazioni più semplici gli operatori sono in larga misura autosufficienti e coordinano il proprio lavoro attraverso l'adattamento reciproco. Organizzazioni di questo tipo non vanno molto al di là del nucleo operativo.
- **Vertice strategico.** Quando la dimensione dell'azienda aumenta e viene adottata una divisione del lavoro più complessa fra gli operatori, la necessità della supervisione diretta aumenta. Diviene indispensabile disporre di un manager che a tempo pieno occupi quello che possiamo chiamare il vertice strategico.
- **Linea intermedia.** Quando l'organizzazione diviene più articolata e complessa, un solo manager non è più sufficiente e sono invece necessari più manager, non solo manager degli operatori ma anche manager di manager. Viene allora creata una *linea intermedia*, una gerarchia di autorità fra il nucleo operativo e il vertice strategico.

- **Tecnostruttura.** Via via che il processo di sviluppo continua, per coordinare il lavoro l'organizzazione deve ricorrere in misura crescente alla standardizzazione. La responsabilità di gran parte della standardizzazione ricade su un altro gruppo di persone che possiamo chiamare analisti. Tali analisti costituiscono quella che possiamo denominare la *tecnostruttura*, all'esterno della gerarchia costituita dall'autorità di *linea*. In questo caso siamo di fronte ad una seconda divisione del lavoro di carattere direttivo: la separazione fra chi svolge (o controlla) il lavoro e chi lo standardizza. Gli analisti riducono il controllo che i manager esercitano sull'attività degli operatori, così come la precedente sostituzione della supervisione diretta all'adattamento reciproco aveva diminuito il controllo che gli operatori esercitavano sul proprio lavoro.
- **Staff di supporto.** Infine, con lo sviluppo dimensionale, l'azienda tende a creare unità di staff di natura diversa che non attuano la standardizzazione ma che forniscono servizi indiretti: dalla mensa o dal reparto spedizioni all'ufficio legale o al dipartimento relazioni pubbliche. Definiamo queste persone e la parte dell'organizzazione che esse vanno a costruire come *staff di supporto*. In questo modo abbiamo individuato quelle che secondo noi sono le cinque parti dell'organizzazione.



La figura presenta un piccolo vertice strategico collegato a un ampio e appiattito nucleo operativo attraverso una linea intermedia a forma di campana. Queste tre parti dell'organizzazione sono rappresentate senza soluzioni di continuità per esprimere che, in genere, esse sono collegate attraverso un'unica linea di autorità formale. La tecnostruttura e gli staff di supporto sono rappresentati ai lati, in posizione esterna, per indicare che essi sono separati rispetto alla linea principale di autorità e che influenzano il nucleo operativo solo indirettamente.

1. **Middle management:** comprende tutti i membri dell'organizzazione che non appartengono né al vertice strategico né al nucleo operativo. Nel nostro schema, il middle management comprende tre gruppi diversi: i manager della linea intermedia, gli analisti e lo staff di supporto. Per evitare confusione il termine *livello intermedio* verrà impiegato per indicare questi tre gruppi insieme, mentre il termine *management* verrà utilizzato per indicare i manager del vertice strategico e della linea intermedia.
2. **Staff:** con il termine staff indichiamo la tecnostruttura e lo staff di supporto, i gruppi cioè rappresentati ai lati del nostro diagramma di base.
3. **Line:** con il termine line indichiamo la parte centrale del diagramma, e cioè i manager presenti nel flusso di autorità formale che corre dal vertice strategico al nucleo operativo. Osserviamo che questa definizione non fa riferimento al potere di decidere o di consigliare. Come vedremo, lo staff di supporto non assolve principalmente a funzioni di consiglio; esso infatti ha specifiche attività da svolgere e specifiche decisioni da assumere anche se queste attività e decisioni si

collegano solo indirettamente alle attività del nucleo operativo. Il responsabile della mensa dello stabilimento è impegnato in un processo produttivo che però non ha nessun rapporto con il processo di produzione fondamentale dell'impresa. Analogamente il potere di consigliare proprio della tecnostruttura equivale talvolta al potere di decidere ma è esterno al flusso di autorità formale che controlla il nucleo operativo.

Il nucleo operativo.

Il nucleo operativo dell'organizzazione comprende le persone -gli operatori- che svolgono l'attività fondamentale direttamente legata all'ottenimento dei prodotti e dei servizi. Gli operatori svolgono quattro funzioni principali:

- a) procurano gli input per la produzione; per esempio, in un'impresa industriale il dipartimento <<approvvigionamento>> acquista le materie prime e il dipartimento <<ricevimento>> ne cura la ricezione e la collocazione nei magazzini;
- b) trasformano gli input in output: alcune aziende trasformano materie prime (per esempio abbattendo alberi e trasformandoli in pasta e successivamente in carta), altre trasformano parti e componenti separate in unità complete (per esempio assemblando una macchina da scrivere) e altre ancora trasformano informazioni o persone (scrivendo rapporti di consulenza, insegnando agli studenti, tagliando capelli o curando le malattie);
- c) distribuiscono gli output, per esempio vendendo e distribuendo fisicamente ciò che viene reso disponibile dal processo di trasformazione;
- d) forniscono un supporto diretto alle funzioni di input, trasformazione e output, per esempio effettuando la manutenzione delle macchine e gestendo i magazzini di materie prime.

La standardizzazione è solitamente massima nel nucleo operativo.

L'intensità della standardizzazione dipende naturalmente dal tipo di attività che viene svolto: gli addetti all'assemblaggio in uno stabilimento automobilistico e i professori nell'Università sono entrambi operatori ma l'attività dei primi è molto più standardizzata dell'attività dei secondi.

Il vertice strategico.

All'altro estremo dell'organizzazione si colloca il vertice strategico. Esso è formato dalle persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione: il direttore generale (si chiami presidente, Papa o altro) e gli altri manager di alto livello la cui area di interesse è globale. Al vertice strategico appartengono anche coloro che forniscono un supporto diretto ai manager indicati: segretari, assistenti e così via. In alcuni casi il vertice strategico comprende il Comitato di direzione poiché la sua area di interesse e la sua prospettiva sono complessive e globali anche se i suoi membri rappresentano interessi specifici; in altri il vertice strategico comprende quello che è conosciuto come l'ufficio del direttore generale. Il vertice strategico deve assicurare che l'azienda assolva alla missione in modo efficace e che risponda ai bisogni di coloro che controllano o che comunque hanno un potere sull'azienda stessa (proprietari, enti governativi, sindacati, gruppi di persone).

Ne deriva che il vertice strategico svolge tre funzioni:

- a) Una funzione già discussa è quella della supervisione diretta. I manager del vertice strategico allocano le risorse, emettono gli ordini di lavorazione, autorizzano le decisioni più importanti, risolvono i conflitti, definiscono l'organizzazione e la dotano del personale necessario, controllano la performance dei dipendenti, motivano e ricompensano i dipendenti stessi.
- b) La seconda funzione riguarda la gestione delle condizioni di confine e cioè delle relazioni dell'organizzazione con il suo ambiente. I manager del vertice strategico devono sviluppare contatti ad alto livello a favore dell'organizzazione utilizzando poi questi contatti per acquisire le informazioni necessarie, per negoziare gli accordi più rilevanti con i soggetti esterni.

c) Il terzo tipo di funzione riguarda lo sviluppo della strategia dell'azienda. La strategia può essere vista come una forma di mediazione fra l'azienda e il suo ambiente. La formulazione della strategia implica quindi l'interpretazione dell'ambiente e l'elaborazione di modelli coerenti nei flussi delle decisioni organizzative (<<strategie>>) per farvi fronte.

In generale il vertice strategico è portatore della prospettiva più ampia - e di conseguenza anche della prospettiva più astratta - dell'organizzazione.

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

La linea intermedia.

Il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla catena di manager della linea intermedia che detengono l'autorità formale. Questa catena si sviluppa dai manager del vertice strategico ai *capi di prima linea* (come per esempio i capireparto) che hanno autorità diretta sugli operatori, ed esprime il meccanismo di coordinamento che abbiamo denominato supervisione diretta. La maggior parte di tali catene è scalare, in altri termini si sviluppa secondo un'unica linea che dal vertice va alla base. Tuttavia, come vedremo successivamente, non tutte le catene sono scalari. La necessità da parte dell'organizzazione di questa catena di manager della linea intermedia è legata alla sua dimensione e alla misura in cui si ricorre alla supervisione diretta a fini di coordinamento. In teoria un manager - il direttore generale al vertice strategico - può dirigere tutti gli operatori; in pratica la supervisione diretta richiede uno stretto contatto personale fra manager e operatore con il risultato che esiste un limite al numero di operatori che un manager può dirigere, la cosiddetta ampiezza del controllo. Le aziende di piccola dimensione possono funzionare con un solo manager (al vertice strategico); le aziende più grandi richiedono invece più manager (nella linea intermedia). In questa gerarchia il manager della linea intermedia svolge alcuni compiti nel flusso di supervisione diretta al di sopra e al di sotto di lui. Egli raccoglie informazioni di *feedback* sulla performance della propria unità e le trasmette ai manager che occupano i livelli superiori spesso operandone un'aggregazione. Egli interviene anche nel flusso delle decisioni. In senso ascendente prevengono le variazioni dell'unità, le proposte di cambiamento, le decisioni che hanno bisogno di autorizzazione: il manager della linea intermedia interviene direttamente su alcuni di questi problemi mentre per altri ne opera il trasferimento ai livelli più elevati della gerarchia. In senso discendente fluiscono le risorse che egli deve allocare all'interno della sua unità, le regole e i piani che deve elaborare e i progetti che deve realizzare. Analogamente al direttore generale, il manager della linea intermedia non deve semplicemente assolvere a funzioni di supervisione diretta. Anch'egli deve gestire le condizioni di confine. Ogni manager della linea intermedia deve mantenere i contatti con altri manager, analisti, addetti allo staff di supporto e soggetti esterni la cui attività è interdipendente con quella della propria unità. Inoltre analogamente al direttore generale, il manager della linea intermedia deve formulare la strategia per la sua unità, anche se tale strategia è naturalmente influenzata in modo significativo dalla strategia complessiva dell'azienda. D'altra parte l'orientamento dei compiti manageriali si modifica via via che si discende lungo la linea di autorità: essi divengono infatti più dettagliati e precisi, meno astratti e aggregati, più incentrati sul *flusso di lavoro* stesso.

La tecnostruttura.

Nella tecnostruttura troviamo gli analisti (e il relativo personale amministrativo di supporto) che contribuiscono all'attività organizzativa influenzando il lavoro di altri. Gli analisti non sono direttamente coinvolti nel *flusso di lavoro* operativo: essi possono progettarlo, pianificarlo, modificarlo o addestrare le persone che lo svolgono ma non eseguirlo in prima persona. A formare la tecnostruttura concorrono gli analisti incaricati di adattare e modificare l'organizzazione per far fronte ai cambiamenti ambientali e coloro che controllano, regolarizzano e stabilizzano l'attività

nell'organizzazione. Gli analisti della tecnostruttura con funzioni di controllo realizzano alcuni tipi di standardizzazione. Ciò non significa che gli operatori non possano standardizzare il proprio lavoro o che i manager non possano farlo per loro. In generale, tuttavia, tanto maggiore è l'utilizzazione della standardizzazione, tanto più elevato è il ricorso alla tecnostruttura. La standardizzazione riduce la necessità della supervisione diretta consentendo anche che gli impiegati svolgano quello che un tempo facevano i manager. In relazione alle tre forme di standardizzazione, possiamo distinguere tre tipi di analisti con funzioni di controllo:

- Gli analisti del lavoro che standardizzano i processi di lavoro;
- Gli analisti di pianificazione e controllo (addetti alla pianificazione a lungo termine, addetti al controllo di qualità, programmatori della produzione e contabili) che standardizzano gli output;
- Gli analisti di problemi del personale (compresi i formatori e i reclutatori) che standardizzano le capacità anche se la maggior parte di questa standardizzazione ha luogo all'esterno dell'azienda, prima che i lavoratori vengano assunti.

In una organizzazione molto articolata, la tecnostruttura può operare a tutti i livelli della gerarchia. Per esempio, in un'impresa industriale, ai livelli più bassi della gerarchia gli analisti standardizzano il *flusso di lavoro* operativo programmando la produzione, svolgendo studi di tempi e metodi sul lavoro degli operatori e introducendo sistemi di controllo della qualità; ai livelli intermedi, essi cercano di standardizzare le attività decisionali (per esempio addestrando i manager della linea intermedia) e svolgono studi di ricerca operativa; rispetto al vertice strategico, infine, essi progettano sistemi di pianificazione strategica ed elaborano sistemi economico-finanziari per controllare gli obiettivi delle unità più importanti. Anche se la funzione degli analisti è quella di standardizzare il lavoro degli altri, per coordinare il loro lavoro con quello di altri si ricorre largamente all'adattamento reciproco. Gli analisti impiegano buona parte del loro tempo nello sviluppo di comunicazioni informali.

Lo staff di supporto.

Un rapido sguardo all'organigramma di quasi tutte le aziende di grandi dimensioni rivela la presenza di numerose unità, tutte specializzate, che forniscono all'azienda un supporto <<esterno>> al suo flusso di lavoro operativo. Queste unità costituiscono lo *staff di supporto*. Per esempio in un'università troviamo il fondo per borse di studio, la casa editrice universitaria, la libreria, la tipografia, l'ufficio personale, il servizio pulizie, l'ufficio spedizioni, l'ufficio pensioni, il servizio telefonico, l'ufficio sportivo, la casa dello studente, e così via. Nessuna di queste unità fa parte del nucleo operativo, cioè nessuna svolge attività di insegnamento e di ricerca né rappresenta un supporto diretto a queste attività come accade invece per il centro di elaborazione dati o la biblioteca. D'altra parte ogni unità fornisce un supporto indiretto rispetto a queste attività fondamentali. Nell'impresa industriale le unità che compongono lo staff di supporto comprendono una gamma che va dall'ufficio legale alla mensa di stabilimento. Le unità di supporto possono fornire consigli in misura limitata. Esse devono svolgere funzioni specifiche. Molte unità di supporto sono autosufficienti, in altri termini sono mini-organizzazioni con il proprio equivalente di nucleo operativo. Le unità di supporto sono presenti a vari livelli della gerarchia in relazione al destinatario del loro servizio.

Poiché molte unità di supporto sono altamente specialistiche e utilizzano professionisti, il meccanismo di coordinamento più importante è la *standardizzazione delle capacità*.

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 tra esse (descrivendo quindi in effetti l'impiego della supervisione diretta).

Modalità di funzionamento organigramma.

- Flusso di autorità formale: il flusso di potere formale lungo la gerarchia.
- Flusso di attività regolate: di produzione attraverso il nucleo operativo; di ordini e di istruzioni in senso discendente lungo la gerarchia per controllare il nucleo operativo.
- Flusso di comunicazioni informali, sottolineando il ruolo che nel coordinamento assume l'adattamento reciproco.
- Insieme di costellazioni di lavoro, è l'idea che nelle organizzazioni le persone si aggregano in gruppi (non collegati con la gerarchia o anche con le nostre cinque parti dell'organizzazione) per lo svolgimento dell'attività. Ogni aggregazione o costellazione affronta decisioni diverse appropriate rispetto al proprio livello nella gerarchia.
- Flusso di un processo decisionale ad hoc,

Quale di queste prospettive o teorie è corretta? Singolarmente nessuna: ognuna è infatti una larga semplificazione della realtà organizzativa. Solo combinandole, incominciamo ad apprezzare la vera complessità che ora dobbiamo cercare di affrontare.

<i>Gruppo</i>	<i>Parametri di progettazione</i>	<i>Concetti collegati</i>
Progettazione delle posizioni	<ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione delle mansioni • 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
Progettazione della macrostruttura	<ul style="list-style-type: none"> • Raggruppamento in unità • Dimensione delle unità 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisione diretta • Divisione del lavoro direzionale • Sistemi di autorità formale, di flussi regolari, di comunicazioni informali e di costellazioni di lavoro • Organigramma • Sistema di comunicazioni informali • Supervisione diretta • Ampiezza del controllo
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 regolari • Reciproco adattamento • Sistemi di comunicazioni informali, di costellazioni di lavoro e di processi decisionali <i>ad hoc</i>.
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 regolari, 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>.

LA PROGETTAZIONE DELLE POSIZIONI INDIVIDUALI

La specializzazione delle mansioni.

Le mansioni possono essere specializzate lungo due dimensioni. La prima è rappresentata dalla

<<larghezza>> o <<ampiezza>> ed 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, il lavoratore è una persona tutt'fare che passa continuamente da un compito molto ampio a un altro compito altrettanto ampio; all'altro estremo, egli esplica i suoi sforzi in uno stesso compito molto specializzato in modo rispettoso, giorno dopo giorno e minuto dopo minuto.

La seconda dimensione della specializzazione riguarda la <<profondità>>, il controllo sul lavoro. A un estremo il lavoratore esegue semplicemente il lavoro senza operare alcun intervento sul come e sul perché; all'altro estremo, oltre a eseguire il lavoro, ne controlla ogni aspetto. La prima dimensione può essere denominata *specializzazione orizzontale delle mansioni* (in quanto fa riferimento ad attività parallele) e il suo contrario *allargamento orizzontale delle mansioni*. La seconda dimensione può essere denominata *specializzazione verticale delle mansioni* e il suo contrario *allargamento verticale delle mansioni*.

Specializzazione orizzontale delle mansioni.

La specializzazione delle mansioni nella dimensione orizzontale, che rappresenta la forma prevalente di divisione del lavoro, costituisce una componente intrinseca di ogni attività organizzata, invero di ogni attività umana. Le organizzazioni dividono il lavoro o, in altri termini specializzano le mansioni per aumentare la produttività. A. Smith osservava che in una fabbrica di spilli dieci persone specializzate nel loro lavoro erano in grado ciascuna di produrre giornalmente circa 4.8000 spilli: <<Se essi avessero lavorato separatamente ed indipendentemente l'uno dall'altro, e senza che nessuno di loro fosse stato addestrato a questo mestiere particolare, ciascuno di loro non avrebbe potuto certamente fabbricare venti spilli al giorno e forse neanche uno>>. Per quali motivi la divisione del lavoro dà luogo a tali incrementi di produttività? Smith ne indica tre: la migliore destrezza che il lavoratore consegue dalla specializzazione in un'operazione specifica; il risparmio nel tempo richiesto dal passaggio da un'operazione all'altra; lo sviluppo di nuovi metodi e macchine reso possibile dalla specializzazione. Questi tre motivi convergono nel fattore chiave che lega la specializzazione alla produttività: la ripetitività. La specializzazione orizzontale aumenta la ripetitività del lavoro, facilitandone quindi la standardizzazione. Gli output possono essere prodotti in modo più uniforme e più efficiente. La specializzazione orizzontale concentra anche l'attenzione del lavoratore il che facilita l'apprendimento. Un'ultima giustificazione della specializzazione è che essa permette l'adattamento fra persone e attività da svolgere.

La specializzazione verticale delle mansioni.

La specializzazione verticale delle mansioni separa l'esecuzione dalla direzione del lavoro. L'insegnamento offre un buon esempio: gli studenti che utilizzano il quaderno degli esercizi o copiano le loro lezioni parola per parola svolgono un'attività che dal punto di vista verticale è veramente specializzata; essi infatti eseguono semplicemente l'attività. Per contro quando svolgono un lavoro di progetto, gli studenti esercitano un controllo su molte delle decisioni che riguardano il loro lavoro; in altri termini le loro mansioni diventano allargate dal punto di vista verticale e da una reazione passiva essi passano a una partecipazione attiva. Le organizzazioni specializzano le mansioni nella dimensione verticale nella convinzione che per determinare le modalità di svolgimento del lavoro sia richiesta una diversa prospettiva. In particolare, quando una mansione è molto specializzata nella dimensione orizzontale, la prospettiva del lavoratore è limitata rendendogli difficile collegare il suo lavoro con quello di altri. Di conseguenza il controllo del lavoro viene spesso affidato a un manager con la prospettiva necessaria per coordinare il lavoro attraverso la supervisione diretta o a un analista che possa operare il coordinamento attraverso la standardizzazione. Di conseguenza le organizzazioni debbono spesso essere specializzate verticalmente poiché sono specializzate orizzontalmente ma, come vedremo, ciò non è sempre vero.

1. L'allargamento delle mansioni.

La specializzazione delle mansioni provoca direttamente alcuni problemi in particolare di comunicazione e di coordinamento. Consideriamo per esempio il modo in cui vengono assunte le ordinazioni nei ristoranti francesi e americani. In questo ambito in molti ristoranti francesi il lavoro è più specializzato: il maitre riceve l'ordine e lo scrive su un talloncino di carta mentre il cameriere serve in tavola i cibi ordinati. Nel ristorante americano il cameriere generalmente svolge entrambe queste attività. Di conseguenza se in un ristorante francese il cliente ha un desiderio particolare, per esempio bere il caffè insieme con il dessert invece che dopo come è la norma in Francia, sorge un problema di comunicazione. Il maitre deve assumersi l'onere di dirlo al cameriere o di fare un'annotazione sul talloncino di carta. In effetti è improbabile che effettui una di queste cose e spetta al cliente tentare, spesso invano, di trasmettere la sua richiesta direttamente al cameriere. La specializzazione crea, infatti problemi di coordinamento. Un'elevata specializzazione delle mansioni nella dimensione orizzontale crea anche problemi di bilanciamento. Se in un negozio di barbiere a una persona viene assegnata la mansione di tagliare i capelli soltanto ai bambini, si può verificare che i clienti adulti siano obbligati ad attendere mentre il barbiere specializzato nel taglio dei capelli ai bambini è senza lavoro.

Si contrappone alla specializzazione delle mansioni "*l'allargamento delle mansioni*", che può essere di due tipi: l'allargamento orizzontale e l'allargamento verticale.

Nell'allargamento orizzontale delle mansioni, il lavoratore svolge un'ampia varietà di compiti connessi con l'ottenimento di prodotti e servizi. Egli può svolgere più compiti in sequenza o eseguirli uno alla volta come prima ma scambiandoli periodicamente con i suoi colleghi in modo che 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 maggior controllo su di essi.

L'allargamento delle mansioni è conveniente? I risultati dell'allargamento delle mansioni dipendono chiaramente dalle mansioni in gioco. Considerando due esempi estremi, l'allargamento della mansione di una segretaria che deve scrivere la stessa lettera giorno dopo giorno può solo migliorare le cose; per contro allargare la mansione di un medico generico, per esempio includendo attività di natura infermieristica o farmacologica, può soltanto frustare il medico e danneggiare il paziente. In altri termini le mansioni possono essere troppo ampie come pure troppo limitate. I successi sono stati superiori ai fallimenti!!! 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 subottimale dal punto di vista tecnico.

La specializzazione delle mansioni nelle diverse parti dell'organizzazione.

La produttività è particolarmente importante nel nucleo operativo dove vengono ottenuti i prodotti e i servizi fondamentali dell'azienda; ancora è nel nucleo operativo che l'attività è particolarmente ripetitiva. Di conseguenza è nel nucleo operativo che 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. Molti operatori, come gli addetti alle catene di montaggio, svolgono mansioni molto limitate sia in ampiezza che in profondità: si tratta di lavoratori non qualificati sui quali sono stati concentrati i programmi di allargamento delle mansioni. Altri operatori invece, a motivo della maggiore complessità delle loro attività specialistiche, conservano su tali attività un considerevole controllo; in altri termini le loro mansioni sono specializzate orizzontalmente ma non verticalmente. Queste sono mansioni complesse ed esigono anni di formazione. Tale complessità impedisce uno stretto controllo manageriale e tecnocratico, precludendo anche la specializzazione verticale. Le mansioni complesse sono generalmente indicate come professionali e, quanto meno dal punto di vista del lavoratore, per queste mansioni gli interventi di allargamento non rappresentano un tema rilevante. La società tende

a considerare in modo favorevole questo tipo di specializzazione, e gli operatori non qualificati spesso cercano di ottenere che le loro mansioni vengano riconosciute come “professionali” per migliorare il proprio status e ridurre i controlli esercitati dal management.

Conclusioni in gran parte analoghe possono essere formulate per le unità di staff, di supporto e tecnocratiche. Ogni unità dello staff di supporto ha una funzione specializzata da svolgere: preparare i piatti nella mensa, sostenere battaglie legali nell'ufficio legale e così via, con la conseguenza che le mansioni dello staff di supporto tendono ad essere molto specializzate nella dimensione orizzontale. Il loro grado di specializzazione nella dimensione verticale dipende, come già per le mansioni degli operatori, dal grado di complessità o professionalità. In generale ci si può attendere che gli addetti agli staff di supporto appartenenti ai livelli inferiori (come coloro che operano nella mensa), svolgano mansioni limitate e non qualificate soggette a uno stretto controllo, mentre coloro che operano ai livelli più elevati, per esempio nell'ufficio legale, svolgano mansioni più professionali, specializzate orizzontalmente ma non verticalmente. Quanto agli analisti della tecnostruttura, essi sono professionisti in quanto il loro lavoro richiede conoscenze e capacità considerevoli. Di conseguenza ci si può attendere che le loro mansioni siano specializzate orizzontalmente ma non verticalmente. Tuttavia gli impiegati che operano nella tecnostruttura, e cioè coloro che applicano come routine i sistemi di standardizzazione, tendono a essere meno qualificati e quindi a occupare mansioni specializzate in entrambe le dimensioni.

Per quanto riguarda i manager nessuna vera mansione manageriale è specializzata lungo la dimensione orizzontale. I ruoli che i manager svolgono sono così diversi e al manager nel corso della stessa giornata è richiesto con tale frequenza di passare dall'uno all'altro che le mansioni manageriali sono semplicemente quelle meno specializzate nell'organizzazione. I manager non lamentano la noia e la ripetitività del loro lavoro, ma piuttosto l'assenza di opportunità di concentrarsi su problemi specifici. Le mansioni manageriali differiscono invece nella specializzazione verticale in base al livello gerarchico. Mentre i manager del vertice strategico godono generalmente di un'ampia discrezionalità, alcuni supervisori di prima linea, in particolare i capisquadra delle catene di montaggio e i capi di impiegati o di altri lavoratori non qualificati, hanno mansioni che sono molto specializzate.

2. La formalizzazione del comportamento.

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

- a) *attraverso la mansione*: le specificazioni vengono collegate alla mansione stessa, per esempio attraverso la descrizione delle mansioni;
- b) *attraverso il flusso di lavoro*: le specificazioni vengono collegate al lavoro, per esempio con gli scontrini degli ordini di stampa;
- c) *attraverso le regole*: le specificazioni hanno un carattere generale com'è il caso delle diverse norme contenute nei cosiddetti manuali organizzativi.

A prescindere dal mezzo di formalizzazione impiegato - attraverso la mansione, attraverso i flussi di lavoro o attraverso le regole - 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 del comportamento determina una specializzazione verticale delle mansioni.

E' evidente anche che la formalizzazione si collega alla specializzazione orizzontale: le mansioni non qualificate o più limitate sono quelle più semplici o più ripetitive, di conseguenza quelle più associabili con gradi elevati di formalizzazione.

Motivi della formalizzazione del comportamento.

Il comportamento viene formalizzato per ridurre la variabilità, in ultima analisi per prevederlo e controllarlo. Ad esempio i pompieri non possono ogni volta che perviene la segnalazione di un incendio fermarsi per stabilire chi deve inserire la manichetta sull'idrante o chi deve salire la scala; analogamente di piloti dell'aviazione commerciale debbono essere certi quanto alle procedure d'atterraggio ben prima che inizi la discesa. La formalizzazione del comportamento viene utilizzata anche per raggiungere quella coerenza di natura meccanicistica che porta a una produzione efficiente: le mansioni vengono specializzate nella dimensione orizzontale per conseguire la ripetitività, e la formalizzazione viene successivamente impiegata per imporre le procedure più efficienti. Alla formalizzazione si fa anche ricorso per assicurare un *trattamento imparziale* ai clienti. L'amministrazione finanziaria deve trattare tutti in modo eguale ed è questo il motivo per cui tende a porre l'accento sulla formalizzazione del comportamento. Il comportamento viene però formalizzato anche per altri motivi di validità più discutibili. La formalizzazione può per esempio riflettere un desiderio arbitrario di ordine. Alcuni Tennis Club pretendono che tutti i giocatori siano vestiti di bianco.

Strutture burocratiche e strutture organiche.

Le organizzazioni che per raggiungere il coordinamento si fondano principalmente sulla formalizzazione del comportamento vengono generalmente denominate burocrazie. Possiamo definire una organizzazione come *burocratica* nella misura in cui al suo interno il comportamento è predeterminato o prevedibile, in altri termini standardizzato (attraverso la standardizzazione dei processi di lavoro, degli output o delle capacità, esista o meno anche l'accentramento). Definiamo come *organiche* le organizzazioni caratterizzate dall'assenza di standardizzazione.

Alcune disfunzioni della formalizzazione del comportamento.

- rigidità del comportamento con rifiuto automatico di tutte le idee innovative;
- cattivo trattamento dei clienti;
- aumento dell'assenteismo;
- elevato tasso di *turnover*;
- scioperi e talvolta azioni di sabotaggio.

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 dell'organizzazione che la svolge. La formalizzazione del comportamento è maggiormente diffusa nel nucleo operativo dell'organizzazione.

Quando lasciamo il nucleo operativo e risaliamo la gerarchia di autorità ci si può attendere che il lavoro diventi sempre meno ripetitivo e, di conseguenza, meno formalizzato. 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. Ci si può attendere che l'attività di un manager di produzione sia più formalizzata di quella di un corrispondente manager delle vendite anche se i due manager si trovano su uno stesso livello della gerarchia. Il primo persegue principalmente la regolarizzazione e la stabilizzazione dell'attività del nucleo operativo; il secondo deve operare in modo flessibile per far fronte alla variabilità delle richieste dei clienti. Al vertice strategico, che tipicamente si confronta con l'ambiente più fluido, l'ambiente in senso ampio, l'attività è la meno programmabile e di conseguenza ci si può attendere di trovare 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 tecnostruttura le unità più vicine al nucleo operativo, come per esempio la programmazione della produzione, tendono ad avere molte

regole e procedure di lavoro piuttosto formalizzate. E' la tecnostruttura ad avere la responsabilità primaria per la formalizzazione del lavoro di tutti gli altri membri dell'organizzazione.

3. Formazione e indottrinamento.

L'organizzazione deve assicurarsi che il titolare della mansione possieda il repertorio di comportamenti necessari prima di iniziare a svolgere il lavoro.

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.

- **Formazione.** Quando una mansione implica un corpo di conoscenze o un insieme di capacità che sono a un tempo complesse e non razionalizzate, il lavoratore deve dedicare molto tempo per apprenderle. Per alcune mansioni queste esigenze di conoscenze e capacità non trovano riscontro in una conoscenza formalizzata e di conseguenza debbono essere apprese durante lo svolgimento del lavoro: il lavoratore svolge un ruolo di apprendista sotto un maestro che ha appreso in passato a svolgere la mansione nello stesso modo. Prima di assumere la loro posizione, i professionisti sono soggetti a un processo di formazione che dura anche periodi di tempo molto lunghi. Generalmente questa formazione ha luogo all'esterno dell'organizzazione, spesso in un'Università. Questo tipo di attività, complesso e non razionalizzato, ma le cui conoscenze e capacità sono state in parte formalizzate e specificate viene denominato "professionale". La formazione è un parametro di progettazione in tutte le attività che definiamo "professionali"(alcune attività non possono essere scomposte in attività più semplici). La formazione è il parametro di progettazione per l'utilizzo del meccanismo di coordinamento che abbiamo denominato standardizzazione delle capacità.
- **Indottrinamento.** Con il termine indottrinamento indichiamo il parametro di progettazione attraverso il quale l'organizzazione socializza formalmente i suoi membri a proprio vantaggio. 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. Buona parte di questo processo di socializzazione ha luogo informalmente nell'organizzazione. 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 accanto alla formazione in senso proprio.

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

In alcune aziende note come professionali, gran parte delle attività del nucleo operativo richiede capacità complesse e conoscenze sofisticate. Quindi l'organizzazione ricorre in modo molto ampio alla formazione come parametro di progettazione. Alcune aziende utilizzano in modo ampio nel nucleo operativo anche l'indottrinamento, poiché gli operatori svolgono mansioni variabili o operano in località lontane.

La formazione e l'indottrinamento sono usati in modo ampio anche in molte unità di staff.

Per quanto riguarda i manager l'attività è certamente complessa ma non è molto strutturata, di conseguenza la formazione formale non assume particolare rilievo in quanto l'attività di manager è un mestiere; essi la apprendono attraverso l'osservazione e lavorando con i maestri.

Un ruolo forse più importante viene svolto dall'indottrinamento.

Fondamentalmente formalizzazione e formazione sono intercambiabili. In relazione al tipo di attività l'organizzazione può operare un controllo diretto attraverso regole o procedure o in alternativa un controllo indiretto attraverso l'assunzione di professionisti adeguatamente formati.

L'azienda con una forte presenza di professionisti cede gran parte del controllo sulla scelta dei lavoratori alle aziende e associazioni che formano e certificano l'apprendimento delle persone che

verranno assunte che stabiliscono anche gli standard che guideranno queste persone nello svolgimento del loro lavoro.

La progettazione della macrostruttura

Chi progetta la struttura organizzativa deve rispondere a due ovvie domande:

- a) Raggruppamento in unità.
- b) Dimensione di ogni unità.

E' attraverso il processo di raggruppamento in unità che viene introdotto il sistema di autorità formale e che viene costruita la gerarchia.

Il raggruppamento può essere visto come un processo di aggregazione successive: le posizioni individuali vengono raggruppate in aggregazioni di primo grado; queste aggregazioni a loro volta vengono raggruppate in aggregazioni di grado superiore e così di seguito fino a quando tutta l'organizzazione è contenuta nell'aggregazione di ultimo grado. Per esempio i soldati vengono raggruppati in squadre, le squadre in plotoni; i plotoni in compagnie; le compagnie in battaglioni e così di seguito passando attraverso i reggimenti, le brigate, le divisioni fino all'aggregazione di ultimo grado costituita dalle armate. Il progettista individua tutti i compiti che devono essere svolti: si tratta di una procedura essenzialmente discendente (top-down), dalle esigenze generali alle attività/compiti elementari. Il progettista successivamente combina 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 formazione 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 completa. Questa fase corrisponde naturalmente a una procedura di tipo ascendente (bottom-up), dai compiti specifici alla gerarchia complessiva. Quando gli obiettivi e le missioni cambiano, la riprogettazione strutturale viene compiuta seguendo uno svolgimento del tipo top-down; quando invece a cambiare è il sistema tecnico del nucleo operativo, la progettazione segue uno svolgimento del tipo bottom-up.

Il raggruppamento in unità.

Il raggruppamento rappresenta un modo fondamentale per coordinare il lavoro nell'organizzazione.

Il raggruppamento ha quanto meno quattro importanti effetti:

1. Introduce un sistema di supervisione comune tra posizioni e unità organizzative. A ogni unità organizzativa viene preposto un manager, un unico individuo che è responsabile per tutte le attività dell'unità stessa. Nel contempo il collegamento di tutti questi manager in una macrostruttura crea il sistema di autorità formale. Di conseguenza, il raggruppamento in unità è il parametro di progettazione organizzativa attraverso il quale viene inserito nell'organizzazione il meccanismo di coordinamento costituito dalla supervisione diretta;
2. Obbliga posizioni e unità organizzative a condividere risorse comuni. I membri o le sottounità di un ordine superiore hanno un budget comune e spesso debbono condividere anche risorse fisiche come impianti e attrezzature comuni;
3. Da' luogo a indici comuni di performance. Nella misura in cui i membri o le sottounità di un'unità condividono risorse comuni, i costi delle loro attività possono essere rilevati congiuntamente. Inoltre, nella misura in cui membri o sottounità concorrono all'ottenimento degli stessi prodotti o servizi, anche i loro output possono essere misurati congiuntamente. Gli indici comuni di performance rappresentano per i membri o le sottounità un incentivo ulteriore a

coordinare le loro attività

4. Favorisce il reciproco adattamento. Al fine di condividere le risorse e di facilitare la supervisione diretta, i membri di un'unità sono spesso obbligati ad utilizzare gli stessi spazi fisici, operando quindi in stretta vicinanza fisica, ciò favorisce l'instaurarsi di comunicazioni frequenti e informali.

Il raggruppamento favorisce la supervisione diretta e il reciproco adattamento, inoltre rappresenta la base per la standardizzazione degli output(fornendo indici comuni di performance).

Nonostante il raggruppamento favorisca un forte coordinamento all'interno di un'unità, esso crea problemi di coordinamento fra le unità. Perciò ogni unità organizzativa sviluppa la propensione a concentrarsi sempre più strettamente sui propri problemi, allontanandosi sempre più decisamente dai problemi del resto dell'organizzazione.

Le basi per la creazione delle unità organizzative sono:

- Le conoscenze e le capacità specialistiche delle persone(reparto anestesisti, reparto chirurghi);
- I processi di lavoro e le funzioni svolte(reparto fusione, reparto saldatura, reparto utensileria);
- Il tempo (divisione in turni di lavoro);
- Gli output - prodotti o servizi - che le unità forniscono;
- La clientela che le unità vanno a servire(compagnia di assicurazione può creare dipartimenti diversi per le polizze individuali e per le polizze di gruppo);
- La località geografica di riferimento(un'impresa produttrice di pane può adottare la stessa struttura produttiva in più aree geografiche).

Le diverse modalità di raggruppamento fin qui discusse possono essere sostanzialmente ricondotte a due:

1. **Raggruppamento in base al mercato** che comprende le basi costituite da output, clienti e località. Questo raggruppamento viene utilizzato per creare unità relativamente autosufficienti in grado di gestire particolari flussi di lavoro. Se a essere rilevanti sono le interdipendenze legate al flusso di lavoro e se esse non possono essere facilmente gestite tramite la standardizzazione, l'azienda cercherà di affrontarle attraverso un raggruppamento fondato sul mercato al fine di facilitare la supervisione diretta e il reciproco adattamento. Per contro, se il flusso di lavoro è irregolare (es., produzione su commessa), se la standardizzazione può facilmente far fronte alle interdipendenze nel flusso di lavoro, o se ad essere rilevanti sono le interdipendenze di scala o quelle legate al processo di lavoro (aziende con tecnologia sofisticata), allora l'azienda sarà indotta a ricercare i vantaggi della specializzazione e quindi a scegliere le basi di raggruppamento fondate sulle funzioni
2. **Raggruppamento funzionale** che comprende le basi costituite da conoscenze, capacità, processi di lavoro e funzioni. Operando un raggruppamento funzionale l'azienda può riunire le risorse umane e materiali attraverso i diversi flussi di lavoro. La struttura funzionale favorisce anche la specializzazione. Le strutture funzionali impediscono sia il reciproco adattamento fra specialisti diversi, sia la supervisione diretta (rispetto a specialisti diversi) a livello di unità. La struttura è quindi incompleta e debbono essere trovati meccanismi aggiuntivi di coordinamento. La tendenza è quindi di far risalire i problemi di coordinamento ai livelli più elevati, finché essi arrivano a quel livello dove tutte le diverse funzioni in questione si incontrano. Questo livello però può essere troppo lontano dal problema. Le strutture funzionali, in particolare quelle in cui le posizioni del nucleo operativo non richiedono un'elevata qualificazione, tendono ad essere le strutture più burocratiche.

Il Raggruppamento in base al tempo ricade in entrambe queste categorie.

I criteri di scelta per l'utilizzo di una o l'altra base di raggruppamento sono costituiti dalle **interdipendenze**:

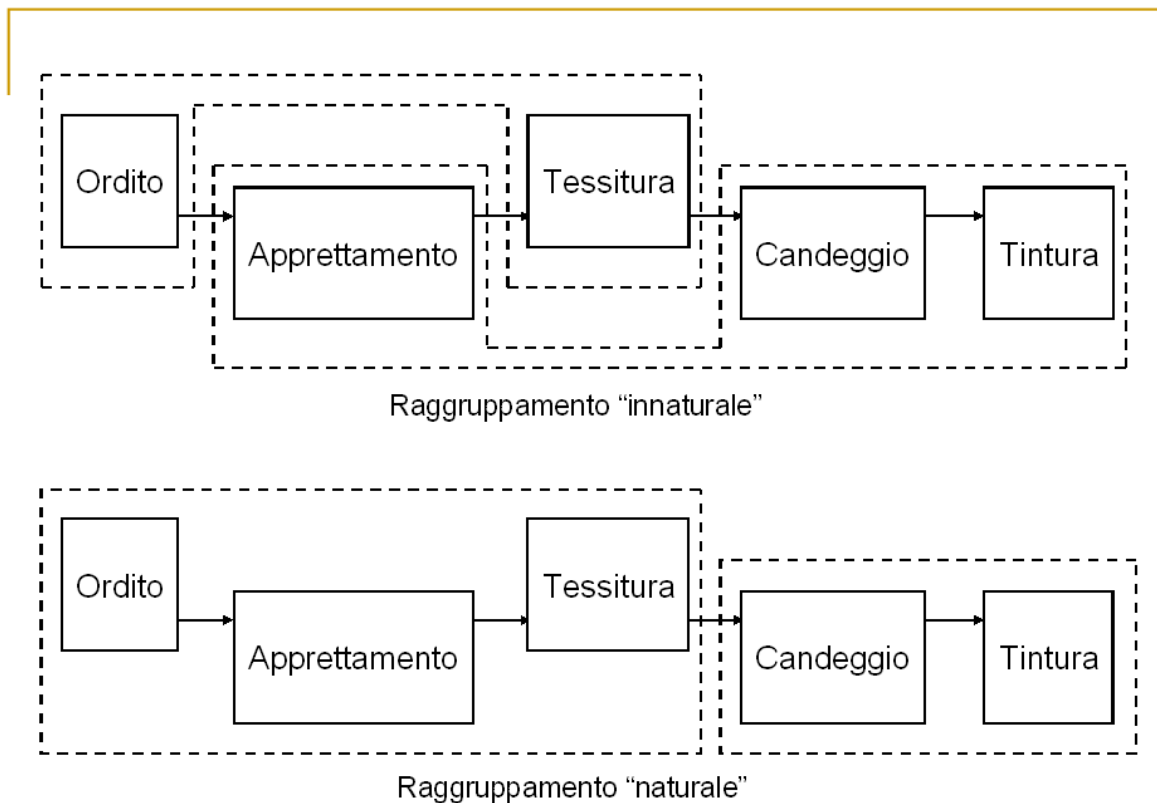
- Nel flusso di lavoro (es: sequenzialità della produzione);
- Nei processi di lavoro (es: l'addetto a un tornio può doversi consultare con un altro addetto a un tornio, che peraltro sta operando su una diversa linea di prodotti per stabilire quale attrezzaggio è meglio adoperare per svolgere un certo compito). Favorisce il raggruppamento funzionale.
- Di scala: le unità organizzative vengono costituite in modo tale da raggiungere dimensioni sufficientemente ampie da permettere loro di operare in modo efficiente (addetto alla manutenzione deve essere polivalente, non deve esistere un addetto per ogni reparto, ma un unico addetto).

Nei rapporti sociali (le persone preferiscono essere raggruppate sulla base dello <<stare bene insieme>>).

Un raggruppamento può non contenere tutte le interdipendenze che debbono quindi essere recuperate in raggruppamenti di ordine più elevato, dando luogo alla costruzione di una gerarchia. Il problema non consiste tanto nella scelta di quale criterio usare nel raggruppamento, quanto piuttosto nella scelta della priorità secondo la quale utilizzare i diversi criteri.

Le interdipendenze che possono manifestarsi tra più attività sono:

- **Generiche**, se comportano la semplice condivisione di risorse;
- **Sequenziali**, quando esiste una successione di tipi input-output;
- **Reciproche**, se l'output di un'unità diviene input per una seconda unità, il cui output, a sua volta, fornisce l'input per la prima unità.



Un secondo tipo di interdipendenze riguarda i processi utilizzati nel flusso di lavoro. Le interdipendenze collegate alla specializzazione favoriscono il raggruppamento funzionale. Il terzo criterio di raggruppamento riguarda le economie 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.

La progettazione di ogni macrostruttura deriva alla fine da un compromesso tra i fattori "oggettivi" - rappresentati dalle interdipendenze nel flusso di lavoro, nei processi di lavoro e di scala - e i fattori "soggettivi", rappresentati dalle personalità e dai bisogni sociali.

Il quarto criterio di raggruppamento, riguarda non tanto l'attività che deve essere svolta quanto piuttosto i rapporti sociali che a essi si accompagnano.

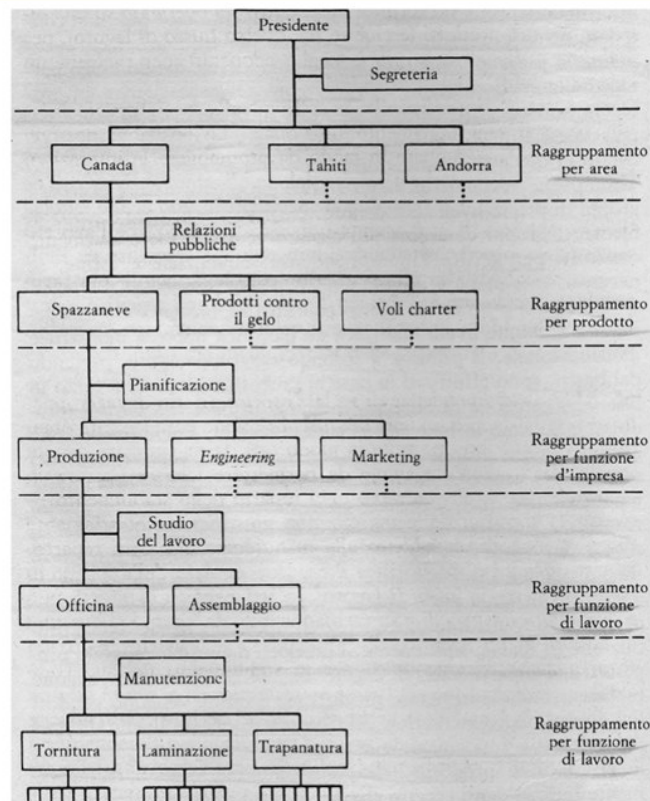
Il raggruppamento fondato sul mercato (prodotti/servizi, clienti, località) viene utilizzato per creare unità relativamente autosufficienti, in grado di gestire particolari flussi di lavoro.

Scegliendo come base di raggruppamento il mercato, l'azienda opta per il coordinamento del flusso di lavoro a scapito della specializzazione di processo e di scala.

A questo punto è utile distinguere il raggruppamento di primo ordine dai raggruppamenti di ordine più elevato. Il primo riguarda il raggruppamento di operatori, analisti e membri dello staff di supporto, in quanto singole persone nelle loro unità lavorative di base, mentre il secondo riguarda il raggruppamento di manager al fine di creare la gerarchia formale. Una caratteristica dei raggruppamenti di primo ordine è che operatori, analisti e membri dello staff di supporto tendono ad essere raggruppate in unità omogenee (operatori con operatori, analisti con analisti ecc.).

Le informazioni disponibili (organigrammi pubblicati) suggeriscono che 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.



La progettazione dell'organizzazione aziendale: la macrostruttura

17

Dimensione delle unità organizzative.

Si pone il problema della determinazione della dimensione di ogni unità o gruppo di lavoro (ampiezza di controllo del manager).

Rispetto alla supervisione diretta, maggiore è l'utilizzo a fini di coordinamento della standardizzazione, più elevata è la dimensione delle unità organizzative. È ovvio che tanto più in una unità il coordinamento viene raggiunto attraverso i sistemi di standardizzazione progettati dalla tecnostruttura, tanto minore è il tempo che il manager deve dedicare alla supervisione diretta di ogni dipendente e, di conseguenza, tanto maggiore è il numero di persone che possono dipendere da lui.

Rispetto alla standardizzazione e spesso anche alla supervisione diretta, maggiore è il ricorso all'adattamento reciproco (a motivo dell'interdipendenza tra attività complesse), minore è la dimensione delle unità organizzative. Evidentemente il manager deve controllare e dirigere più strettamente le attività dell'unità ed essere più prontamente disponibile per consigli e aiuto; di conseguenza può far fronte soltanto a una limitata ampiezza del controllo.

I fattori che spingono verso un aumento della dimensione delle unità organizzative comprendono:

- La standardizzazione, in tutte le sue forme;
- La similarità dei compiti svolti;
- I bisogni di autonomia e di autoattualizzazione dei dipendenti;
- La necessità di ridurre le distorsioni nel flusso di informazioni che risalgono lungo la gerarchia.

I fattori che spingono ad una diminuzione della dimensione delle unità organizzative comprendono:

- L'esigenza di una stretta supervisione diretta;
- La necessità di adattamento reciproco fra compiti complessi e interdipendenti;
- L'estensione dei compiti diversi dalla supervisione che un capo deve svolgere;
- La necessità degli appartenenti all'unità di rivolgersi frequentemente al capo per consigli e aiuto, in relazione forse ai bisogni di sicurezza.

E' nel nucleo operativo che ci si può attendere di trovare le unità di dimensione più elevata poiché questa parte tende ad utilizzare in maniera spinta la standardizzazione ai fini del coordinamento. Solo poche unità funzionali possono essere raggruppate in un'unità di ordine più elevato.

Collegamenti laterali

Lo scheletro della macrostruttura viene integrato da collegamenti di tipo laterale contrapposti a quelli strettamente verticali. Due gruppi principali di collegamenti laterali:

- Sistemi di pianificazione e controllo (che standardizzano gli output)
- Meccanismi di collegamento (lubrificano le ruote dell'adattamento reciproco)

Sistemi di pianificazione e controllo.

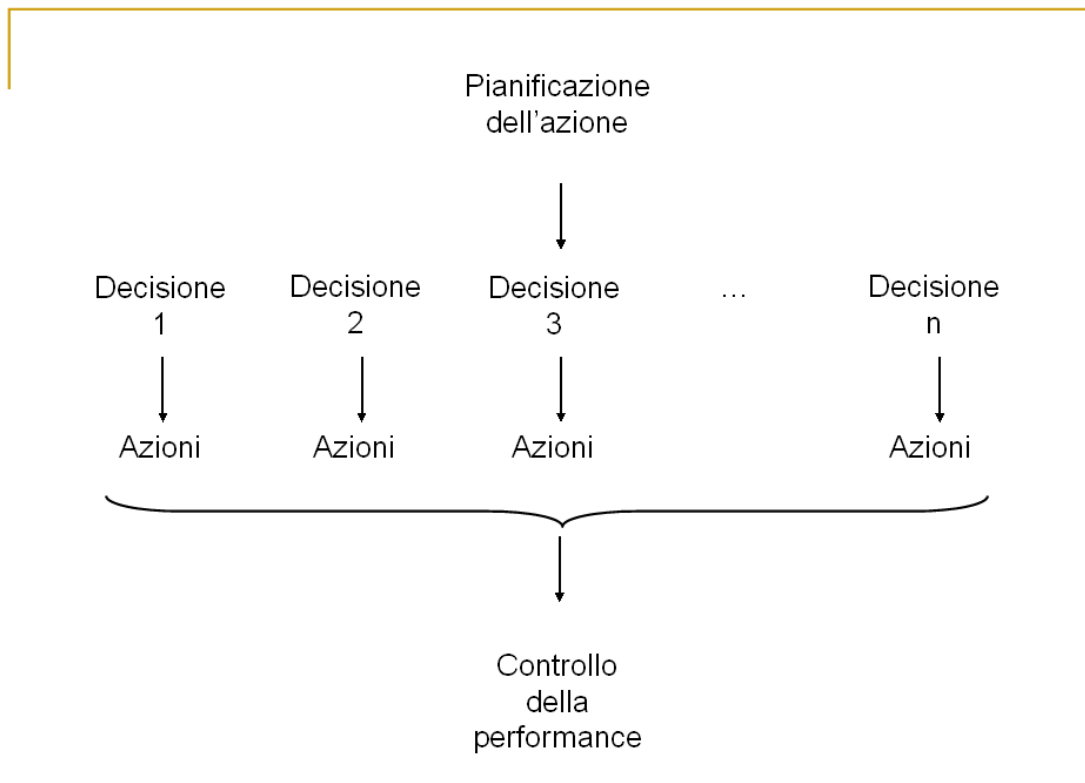
Scopo di un piano è la specificazione a priori di un output desiderato (uno standard) a un dato tempo futuro. Obiettivo del controllo è di valutare a posteriori se tale standard è stato raggiunto o meno. I piani specificano (standardizzano) gli output in termini di quantità, qualità, costo, tempi di ottenimento come pure in termini di caratteristiche particolari, come per esempio dimensione e colore. Tipi di piani:

- I **budget** specificano il costo di un output rispetto a un determinato periodo di tempo;
- I **programmi** fissano la struttura temporale degli output;
- Gli **obiettivi** precisano le quantità di output rispetto a un dato periodo di tempo;
- I **piani operativi** fissano una varietà di standard, generalmente la quantità ed il costo degli output.

I sistemi di pianificazione come pure i sistemi di reporting sono progettati nella tecnostruttura da analisti, che di volta in volta si chiamano, planner, analista di budget, controller, analista MIS, programmatore della produzione e analista del controllo di qualità.

Possiamo distinguere due tipi fondamentali diversi di sistemi di pianificazione e controllo:

- Il controllo delle performance;
- La pianificazione dell'azione.

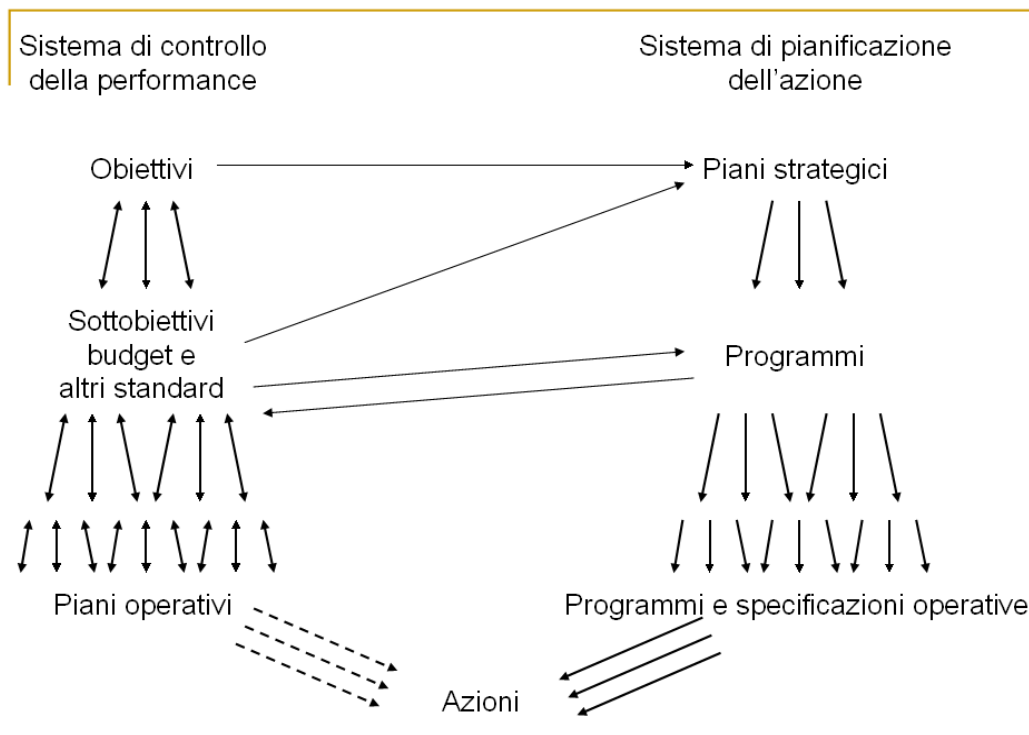


Il **controllo delle performance** si propone di regolare i risultati complessivi di una determinata unità organizzativa: il sistema di pianificazione fissa per ogni unità gli standard di output e il sistema controllo delle performance valuta se tali standard sono stati raggiunti o meno. A ogni unità organizzativa viene assegnato un budget e cioè un piano di performance che standardizza le sue spese. Tuttavia 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. 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. Il sistema di controllo della performance si collega a due finalità: la **valutazione** e la **motivazione**.

La **pianificazione dell'azione** rappresenta il mezzo attraverso il quale, nelle aziende tipicamente su base funzionale, le decisioni e le azioni non di routine di tutta l'azienda vengono progettate come un sistema integrato. Il controllo della performance impone gli standard generali di performance rispetto a un determinato periodo di tempo, senza alcun riferimento ad azioni specifiche. La pianificazione dell'azione impone azioni e decisioni specifiche che debbono essere realizzate in determinati momenti di tempo. La pianificazione dell'azione si applica nelle strutture funzionali. La formalizzazione del comportamento impone i mezzi attraverso i quali devono essere realizzate decisioni e azioni. I piani di azione precisano decisioni che richiedono azioni specifiche: introdurre sul mercato un nuovo prodotto, costruire nuovi stabilimenti, vendere le vecchie macchine. Alcune delle azioni proposte possono essere assunte all'interno di singole unità, ma altre possono attraversare i confini delle unità. La pianificazione si colloca in posizioni intermedie fra la standardizzazione degli output e la standardizzazione dei processi di lavoro:

- Controllo delle performance: impone standard generali di performance senza riferimento ad azioni specifiche;

- Pianificazione dell'azione: impone azioni e decisioni specifiche che debbono essere realizzate in determinati momenti nel tempo;
- Formalizzazione del comportamento: impone i mezzi attraverso i quali debbono essere realizzate decisioni e azioni.



La progettazione dell'organizzazione aziendale: i collegamenti laterali

9

Il vertice strategico se è soggetto a controllo esterno, può dover rispondere ad un sistema di controllo della performance.

Nella tecnostruttura l'utilizzo dei sistemi di pianificazione e controllo è limitato, questo per via della difficoltà di standardizzare gli output di un'attività complessa, che viene solitamente svolta in base ad un progetto *ad hoc*.

Per quanto riguarda lo staff di supporto l'utilizzo di sistemi di pianificazione e controllo è variabile in misura considerevole al suo interno.

Più le responsabilità di un'unità organizzativa sono globali, maggiore è la propensione a controllarne la performance complessiva piuttosto che le azioni specifiche.

Meccanismi di collegamento.

Anche dopo aver definito le posizioni, creato la macrostruttura e introdotto i sistemi di pianificazione e controllo, possono restare importanti interdipendenze non regolate, il che rende necessario il ricorso all'adattamento reciproco.

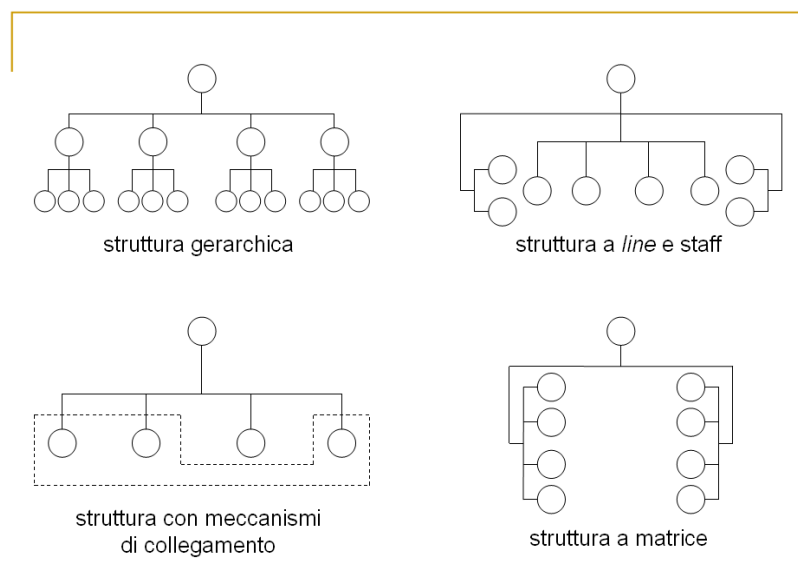
In anni recenti le aziende hanno sviluppato tutta una gamma di meccanismi per favorire i rapporti fra le persone, meccanismi che possono essere incorporati nell'organizzazione formale. In effetti questi *meccanismi di collegamento* rappresentano l'evoluzione contemporanea più significativa nella progettazione organizzativa, invero la sola rilevante dopo l'introduzione dei sistemi di pianificazione e controllo avvenuta uno o due decenni fa. Esistono quattro tipi fondamentali di meccanismi di collegamento:

- 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 (liaison) per canalizzare le informazioni direttamente, aggirando i canali verticali).

- le **task forces** (è un gruppo costituito per svolgere un particolare compito e che viene successivamente sciolto; la riunione è il mezzo principale utilizzato nelle aziende per facilitare l'adattamento reciproco)
 - I **comitati permanenti** (il comitato è un gruppo interdipartimentale meno temporaneo che si riunisce regolarmente per discutere problemi di interesse comune).
 - i **manager integratori** - quando attraverso l'adattamento reciproco è necessario raggiungere un coordinamento maggiore, si può inserire un manager integratore, ovvero una posizione di collegamento con autorità formale:
1. I **product manager** responsabile per la produzione e il marketing di linee di prodotto (responsabile del successo di un certo prodotto. La sua performance è misurata attraverso i risultati che il prodotto consegue sul mercato. Deve conoscere gli aspetti legati ad acquisti, produzione, imballaggio, prezzo, vendita, promozione, pubblicità, marketing e deve sviluppare programmi per il prodotto, comprese le previsioni di vendita, i budget e i programmi di produzione. Non ha autorità diretta sui dipartimenti di marketing e produzione);
 2. I **project manager** responsabili per l'integrazione di alcune attività funzionali, per es. negli enti aerospaziali (interviene nella messa a punto di una nuova iniziativa, per esempio un nuovo prodotto e un nuovo stabilimento);
 3. Gli **unit manager** responsabili negli ospedali dell'integrazione delle attività di medici e infermieri.

Il potere formale del manager integratore riveste alcuni aspetti dei processi decisionali che "attraversano" i dipartimenti coinvolti, ma non comprende mai, per definizione, un'autorità formale sulle persone appartenenti a tali dipartimenti.

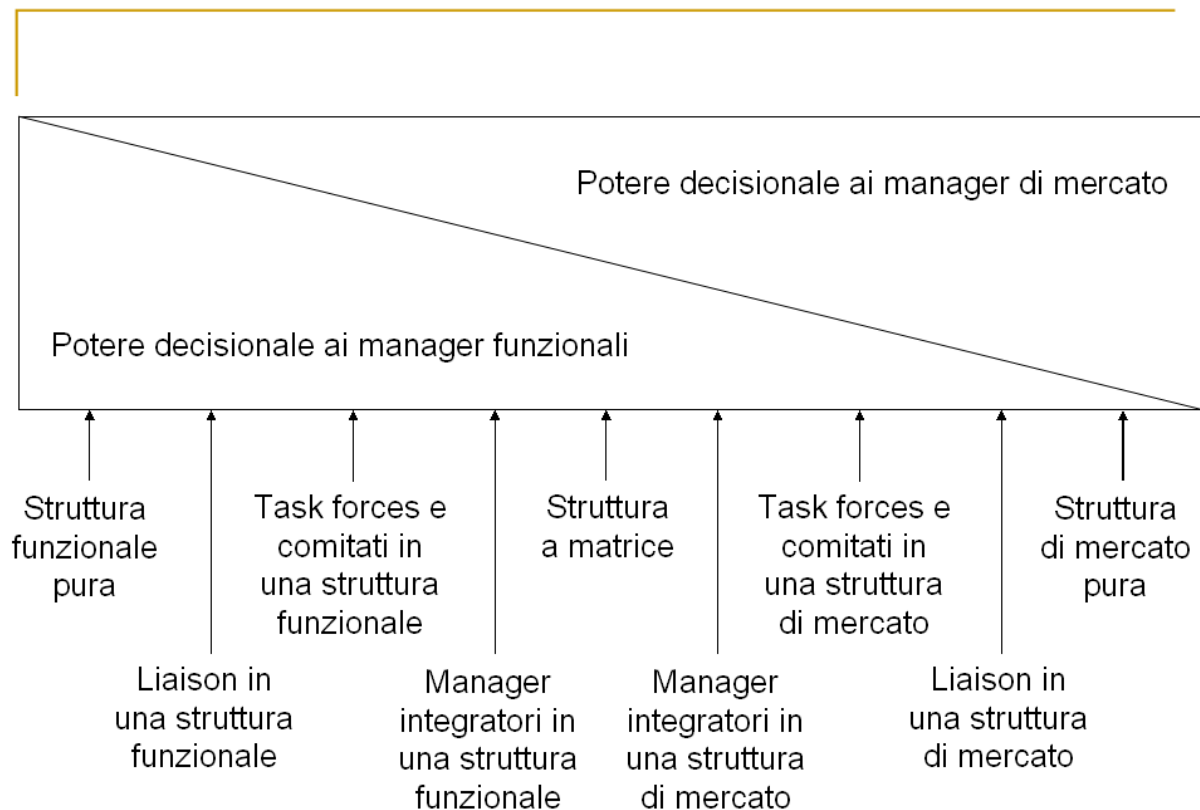


Struttura a matrice.

Nessuna base di raggruppamento può da sola contenere tutte le interdipendenze. Utilizzando la struttura a matrice l'azienda evita di scegliere una base di raggruppamento a scapito di un'altra, adottandole entrambe. In termini molto semplici la struttura a matrice rappresenta il tentativo, organizzativamente parlando, di "avere la botte piena e la moglie ubriaca" attraverso la creazione di

un sistema duplice di autorità. Di conseguenza la struttura a matrice rinuncia al principio dell'unità del comando. Si possono distinguere due tipologie di strutture a matrice:

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



Tanto maggiore è l'utilizzo dei meccanismi di collegamento, tanto minore sarà la dimensione media delle unità organizzative. Alcuni meccanismi di collegamento e in particolare la struttura a matrice, danno luogo a una proliferazione di manager. I meccanismi di collegamento caratterizzano principalmente le organizzazioni di tipo organico. I meccanismi di collegamento vengono generalmente utilizzati quando l'attività è, a un tempo, specializzata orizzontalmente, complessa e molto interdipendente. I meccanismi di collegamento sembrano adattarsi meglio all'attività svolta ai livelli intermedi della struttura, coinvolgendo manager di *line* e specialisti di *staff*, anche se, sono particolarmente utilizzati nel caso di nucleo operativo formato da professionisti.

Decentramento verticale e orizzontale

I termini <<accentramento>> e <<decentramento>> ricorrono sin da quando si è incominciato a scrivere di problemi organizzativi. Quando tutto il potere di assumere decisioni risiede in un unico punto dell'organizzazione - in ultima analisi nelle mani di una sola persona - parliamo di struttura accentrata. Nella misura in cui tale potere è diffuso fra molte persone, parliamo di struttura decentrata.

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 debbono essere modificati.

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. L'accentramento ha dei limiti: quanto maggiore è la quantità di informazioni che il cervello cerca di acquisire, tanto minore è l'ammontare che effettivamente riesce a padroneggiare.

Il decentramento viene adottato anche perché permette all'azienda di rispondere prontamente alle condizioni locali (in tal modo 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). Infine il decentramento viene 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).

Accentramento e decentramento non possono essere considerati come fenomeni assoluti ma piuttosto come due poli di un *continuum*.

Decentramento verticale.

La diffusione del potere formale in senso discendente lungo la gerarchia dell'autorità di linea viene denominata *decentramento verticale*. (il potere discende lungo la linea di autorità. In prima istanza il potere è affidato 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).

Decentramento orizzontale.

Il decentramento orizzontale esprime il controllo dei processi decisionali da parte dei non-manager. Il potere decisionale, in questo senso principalmente informale, può essere conservato dai manager di *linea* nel sistema di autorità formale o può passare a persone esterne alla struttura di *linea*: analisti, specialisti dello staff di supporto e operatori.

Decentramento come dispersione fisica dei servizi.

Infine, il termine decentramento viene impiegato per indicare la dispersione fisica dei servizi. Biblioteche, fotocopiatrici e forze di polizia sono accentrate in un'unica località o decentrate in molte località per essere più vicine agli utenti. Di per sé tuttavia, questo decentramento non ha alcun rapporto con il potere sulle decisioni: la biblioteca satellite può non avere il potere di assumere le decisioni che maggiormente la influenzano.

Non necessariamente, tuttavia, 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.

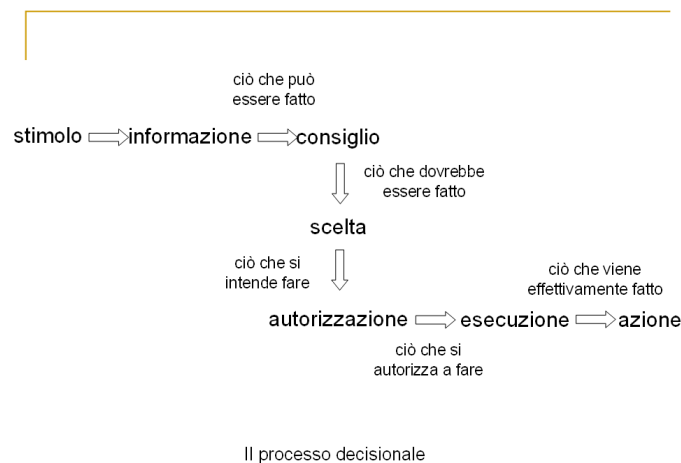
Decentramento selettivo.

Nel decentramento selettivo il potere relativo a tipi diversi di decisioni si colloca in punti diversi dell'organizzazione; per esempio le decisioni finanziarie possono essere assunte al vertice strategico, le decisioni di marketing nelle unità di supporto, e le decisioni di produzione alla base della linea intermedia dai capi di prima linea.

Decentramento parallelo.

Si riferisce all'assegnazione del potere relativo a molti tipi di decisione a uno stesso punto

dell'organizzazione. Per esempio le decisioni finanziarie, di marketing e di produzione vengono assunte dai responsabili divisionali nella linea intermedia.



Un processo decisionale è massimamente decentrato quando il *decision maker* controlla soltanto la fase della scelta; egli perde potere a favore:

- Di coloro che raccolgono le informazioni e lo consigliano, che si collocano ai lati della gerarchia;
- Di chi autorizza la scelta, che occupa i livelli superiori della gerarchia;
- Di chi esegue la scelta, che occupa i livelli inferiori della gerarchia.

Decentramento verticale.

Il *decentramento verticale selettivo* è logicamente associato con costellazioni di lavoro la cui base di raggruppamento è di tipo funzionale. L'organizzazione selettivamente decentrata nella dimensione verticale ricorre largamente al reciproco adattamento per coordinare le decisioni. Il decentramento parallelo verticale è il solo modo per attribuire alle unità fondate sul mercato il potere necessario per operare in modo quasi autonomo. Il decentramento parallelo nella dimensione verticale (a unità fondate sul mercato) è regolato principalmente attraverso il sistema di controllo delle performance.

Il decentramento verticale selettivo determina importanti interdipendenze, il che solleva il problema del coordinamento e del controllo. In una qualche misura può essere utilizzata la supervisione diretta, specialmente facendo autorizzare, e quindi coordinare, le decisioni di ogni costellazione di lavoro dai manager del vertice strategico. Un eccessivo ricorso a questa forma di coordinamento equivale però a riaccentrare i processi decisionali, annullando i vantaggi del decentramento selettivo. Ciò accade anche se si ricorre alla standardizzazione degli output o dei processi di lavoro poiché tale standardizzazione trasferisce il potere sui processi decisionali, dalle costellazioni di lavoro alla tecnostruttura, dando luogo a un accentramento orizzontale invece che a un decentramento verticale. In ultima analisi l'organizzazione selettivamente decentrata nella dimensione verticale ricorre largamente al reciproco adattamento per coordinare le decisioni, ponendo in particolare l'accento sul ricorso ai meccanismi di collegamento.

Il decentramento parallelo nella dimensione verticale è regolato principalmente attraverso il sistema di controllo della performance. Alle unità vengono assegnati standard di performance e, finché li soddisfano, esse conservano la propria autonomia.

Decentramento orizzontale.

Come già detto in precedenza, il decentramento orizzontale descrive lo spostamento di potere dai

manager ai non-manager o, più esattamente, dai manager di *line* ai manager di staff, agli analisti, agli specialisti dello staff di supporto e agli operatori.

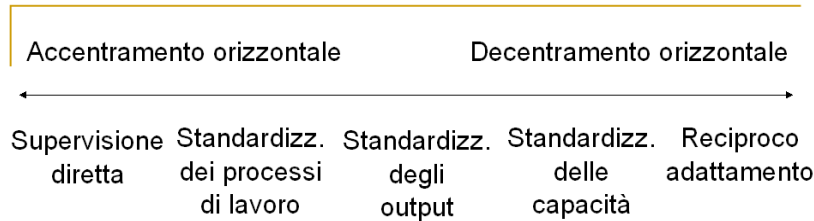
Quando parliamo di decentramento orizzontale, allarghiamo la trattazione sotto due aspetti; innanzitutto esaminando il trasferimento di potere all'esterno della struttura di line, entriamo nel campo del potere informale, in particolare del controllo sulla raccolta delle informazioni, sulla fornitura di consigli ai manager di line e sull'esecuzione delle loro scelte, in contrapposizione al potere legato all'effettuazione e alla autorizzazione di tali scelte. In secondo luogo esaminando il decentramento orizzontale. In secondo luogo, esaminando il decentramento orizzontale, abbandonando l'ipotesi che il potere formale sia detenuto necessariamente dalla struttura di line, in prima istanza dal vertice strategico; il potere formale può risiedere altrove, per esempio negli operatori che abbiano il potere di eleggere i manager del vertice strategico.

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

- Il potere compete ad una sola persona, in forza dell'ufficio che occupa (accentramento orizzontale);
- Il potere passa a *pochi analisti* della tecnostuttura, in forza dell'influenza che i loro sistemi di standardizzazione esercitano sulle decisioni degli altri;
- Il potere passa *agli esperti* (analisti, specialisti dello staff, operatori professionisti), in forza delle loro conoscenze;
- Il potere compete a *tutti*, in forza dell'appartenenza all'organizzazione (democrazia).

Il potere agli analisti.

Quando l'organizzazione si fonda su 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 tecnostuttura. L'entità di tale potere dipende dall'estensione e dal tipo di standardizzazione. Il passaggio del potere agli analisti rappresenta una forma limitata di decentramento orizzontale, che comporta in effetti un accentramento nella dimensione verticale, riducendo il potere dei manager di *line* di livello inferiore. 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 in quella orizzontale.



- I meccanismi di coordinamento formano un *continuum* dove alla supervisione diretta corrisponde il massimo accentramento orizzontale e al reciproco adattamento il minimo accentramento orizzontale, mentre i tre tipi di standardizzazione - nell'ordine, dei processi, degli output e degli input - definiscono posizioni intermedie.

Il potere agli esperti.

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

Quando l'organizzazione si affida in misura rilevante alla conoscenza specialistica, è possibile identificare tre situazioni:

- Il potere informale degli esperti si sovrappone a una tradizionale struttura di autorità. Nella misura in cui l'azienda ha bisogno di conoscenze specialistiche, in particolare poiché alcune decisioni sono di natura tecnica, gli esperti conseguono potere informale;
- Il potere degli esperti si combina con l'autorità formale. Via via che la competenza nell'assunzione delle decisioni diventa più importante, la distinzione tra *line* e staff, e quindi tra potere formale e informale, diviene sempre più artificiosa (i manager di line e gli esperti di staff operano in task forces o comitati condividendo il potere decisionale);
- Il potere fondato sulla competenza risiede negli operatori. Maggiore è la presenza di professionisti in un'azienda, più la sua struttura è decentrata in entrambe le dimensioni.

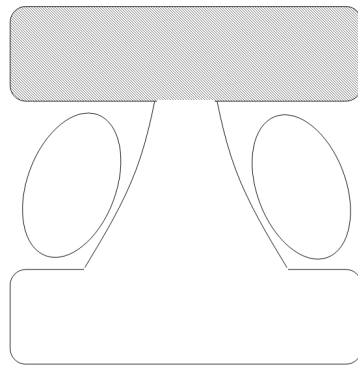
Il potere a tutti.

L'organizzazione è democratica quando tutti partecipano in modo eguale alle decisioni.

I CINQUE TIPI DI DECENTRAMENTO

Accentramento verticale e orizzontale .

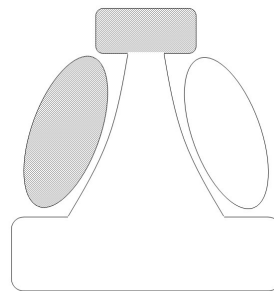
Il potere decisionale è accentrato nelle mani di una sola persona, il manager al vertice della linea gerarchica. Egli conserva il potere sia formale che informale, assumendo da solo le decisioni importanti e coordinandone l'esecuzione attraverso la supervisione diretta.



L'accentramento orizzontale e verticale

Decentramento orizzontale limitato (selettivo).

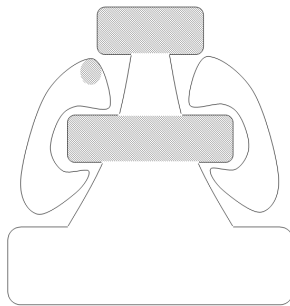
Questo tipo di decentramento caratterizza le organizzazioni burocratiche con compiti non qualificati che si fondano, a fini di coordinamento, sulla standardizzazione dei processi di lavoro. La struttura è quindi accentrata nella dimensione verticale: il potere formale si concentra ai livelli superiori 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.



Il decentramento orizzontale limitato (selettivo)

Decentramento verticale limitato(parallelo).

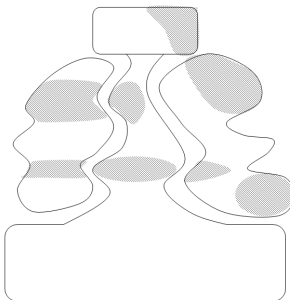
In questo tipo di decentramento riscontriamo le organizzazioni che sono suddivise in unità fondate sul mercato o divisioni, ai cui responsabili è delegato (in parallelo) gran parte del potere formale sulle decisioni riguardanti i mercati loro assegnati. Poiché i responsabili divisionali non debbono necessariamente 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; d'altra parte, poiché realizza il coordinamento delle divisioni attraverso la standardizzazione degli output, attuata mediante sistemi di controllo della performance, progettati dalla tecnostruttura, anche alcuni pianificatori di alto livello detengono un qualche potere informale.



Il decentramento verticale limitato (parallelo)

Decentramento selettivo orizzontale e verticale.

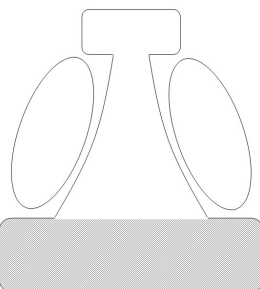
In questo tipo di decentramento si combinano le caratteristiche del decentramento selettivo in entrambe le dimensioni. Nella dimensione verticale, il potere su diversi tipi di decisioni viene delegato a costellazioni di lavoro a vari livelli della gerarchia. Nella dimensione orizzontale, queste costellazioni operano un uso selettivo degli esperti di staff, in base al contenuto tecnico delle decisioni che devono assumere: rispetto ad alcune, gli esperti forniscono soltanto consigli ai manager di linee; per altre essi partecipano con i manager a teams e task forces, talvolta controllando essi stessi le scelte. Il coordinamento all'interno e fra costellazioni viene realizzato prevalentemente attraverso l'adattamento reciproco.



Il decentramento selettivo orizzontale e verticale

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 nella dimensione verticale, poiché il potere si colloca alla base della gerarchia e, dall'altro, nella dimensione orizzontale poiché il potere è detenuto da un numero elevato di non manager, e cioè dagli operatori.



Il decentramento orizzontale e verticale

.....
Il decentramento è strettamente collegato con la progettazione delle posizioni.

La formalizzazione del comportamento sottrae potere formale agli operatori e ai manager che li dirigono, concentrandolo in prossimità del vertice della linea gerarchica e nella tecnostruttura e quindi determinando un accentramento in entrambe le dimensioni. La formalizzazione e l'indottrinamento provocano l'effetto esattamente opposto, valorizzando le competenze esistenti al di sotto della linea intermedia, decentrando di conseguenza la struttura in entrambe le dimensioni. Possiamo concludere che la specializzazione di tipo non qualificato accentra la struttura in entrambe le dimensioni, mentre la specializzazione di tipo qualificato o professionale la decentra in entrambe le dimensioni.

Quanto alle relazioni fra decentramento e progettazione della macrostruttura, l'utilizzo del raggruppamento fondato sul mercato determina un decentramento limitato di natura parallela.

La struttura funzionale può caratterizzarsi per la presenza di qualunque grado di decentramento in entrambe le dimensioni.

L'utilizzo del raggruppamento fondato sul mercato determina un decentramento verticale limitato di natura parallela. La struttura funzionale può caratterizzarsi per la presenza di qualunque grado di decentramento in entrambe le dimensioni. La *line* e in particolare il vertice strategico possono manifestare la tendenza a conservare un potere superiore a quello necessario.

I fattori contingenti

Esiste un insieme di fattori situazionali o contingenti, e cioè di stati o condizioni organizzative che sono associati con l'utilizzo di particolari parametri di progettazione. Essi possono essere ricondotti a quattro punti fondamentali:

- L'età e la dimensione
- Il sistema tecnico
- L'ambiente
- Il potere e la moda

Ipotesi di congruenza: una progettazione organizzativa efficace richiede un'accurata congruenza tra fattori situazionali e parametri di progettazione.

Ipotesi di configurazione: una progettazione organizzativa efficace richiede una coerenza interna tra i parametri di progettazione.

Ipotesi di configurazione allargata: una progettazione organizzativa efficace richiede una coerenza tra il complesso dei parametri di progettazione e il complesso dei fattori contingenti.

Consideriamo i fattori situazionali come variabili indipendenti e i parametri di progettazione come parametri dipendenti.

L'età e la dimensione.

I molti riscontri empirici disponibili sugli effetti che l'età e la dimensione esercitano sull'organizzazione possono, per la maggior parte, essere sintetizzati in cinque ipotesi: due riguardano l'età e tre la dimensione.

Hp1: maggiore è l'*età* dell'azienda, maggiore è la formalizzazione del comportamento.

Hp2: l'organizzazione riflette l'epoca di costituzione del settore.

Hp3: 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.

Hp4: maggiore è la dimensione dell'azienda, maggiore è la dimensione media delle unità

organizzative.

Hp5: maggiore è la dimensione dell'azienda, maggiore è la formalizzazione del comportamento.

Le aziende iniziano generalmente la loro vita con strutture organiche e semplici (stadio artigianale). Quando cominciano a svilupparsi passano allo stadio imprenditoriale, caratterizzato dalla presenza di forti capi che realizzano il coordinamento attraverso la supervisione diretta. Invecchiando e sviluppandosi, esse tendono a formalizzare la propria organizzazione, passando ad uno stadio burocratico. L'ulteriore sviluppo e invecchiamento spinge le burocrazie a diversificarsi e a suddividersi in unità fondate sul mercato (stadio divisionale). Infine, per alcune aziende può esservi un ulteriore stadio - della struttura a matrice - che supera la divisionalizzazione e porta ad un parziale ritorno alla struttura organica.

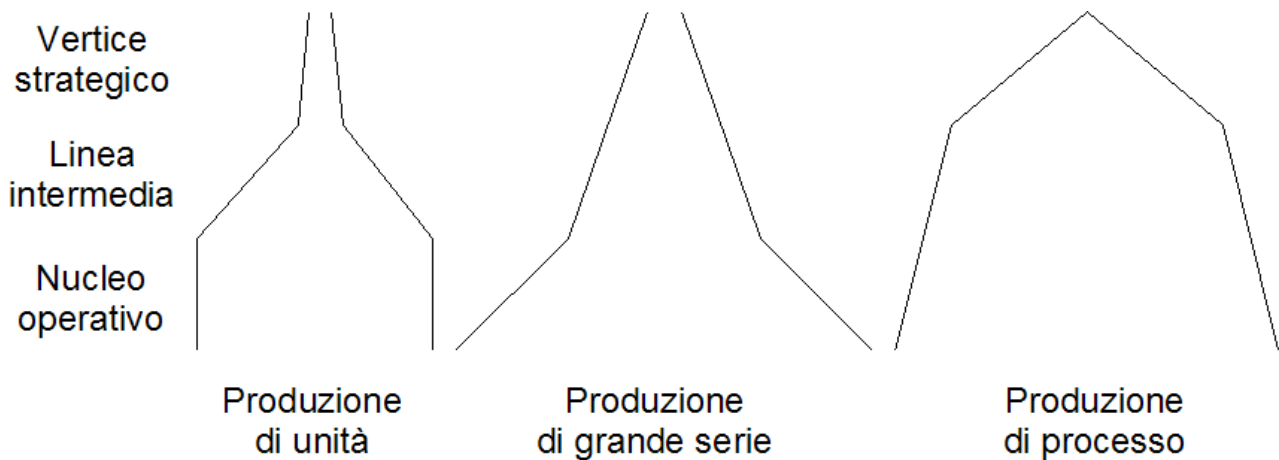
Il sistema tecnico.

E' l'insieme di strumenti e mezzi utilizzati nel nucleo operativo per trasformare gli input in output.

Hp6: maggiore è il grado di regolazione del sistema tecnico, più l'attività operativa è formalizzata e più l'organizzazione del nucleo operativo è burocratica.

Hp7: 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 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.

Hp8: l'automazione del nucleo operativo trasforma una struttura direzionale di tipo burocratico in una di tipo organico.



L'ambiente.

L'ambiente rappresenta il contesto in cui l'azienda opera. L'ambiente è esterno all'organizzazione.

Sono quattro le dimensioni rilevanti dell'ambiente ai fini organizzativi:

- La **stabilità/dinamicità**, ovvero il grado di prevedibilità dei cambiamenti dell'ambiente;
- La **semplicità/complessità**, legata alla comprensibilità delle attività da svolgere;
- L'**omogeneità/diversità dei mercati**, legata alla gamma di prodotti/servizi offerti e alla eterogeneità della clientela servita;
- La **generosità/ostilità**, legata alla concorrenza.

Hp9: più l'ambiente è dinamico, più l'organizzazione è di tipo organico.

Hp10: più l'ambiente è complesso, più l'organizzazione è decentrata.

Emerge l'esistenza di due tipi di organizzazioni burocratiche e di due tipi di organizzazioni organiche, in entrambi i casi con una variante accentrata per gli ambienti semplici e una variante decentrata per gli ambienti complessi.



Un tipo di organizzazione per ogni tipo di ambiente

	Stabile	Dinamico
Complesso	Decentrata Burocratica (standardizzazione e capacità)	Decentrata Organica (reciproco adattamento)
Semplice	Accentrata Burocratica (standardizzazione e processi)	Accentrata Organica (supervisione diretta)

Hp11: più i mercati dell'azienda sono diversificati, maggiore è la propensione ad articolare l'organizzazione in unità fondate sul mercato (a condizione che le economie di scala non siano molto elevate).

Hp12: l'elevata ostilità dell'ambiente spinge tutte le aziende ad accentrare la propria organizzazione (quando un'azienda deve affrontare un'elevata ostilità, a essere minacciata è la sua stessa sopravvivenza. La necessità di rispondere rapidamente e in modo integrato determina il ricorso al leader).

Hp13: l'eterogeneità dell'ambiente spinge l'azienda a decentrare in modo selettivo a costellazioni di lavoro diverse.

Il potere e la moda.

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

Hp14: maggiore è il controllo esterno sull'azienda, più la sua organizzazione è accentrata e formalizzata.

Hp15: il bisogno di potere dei membri dell'azienda tende a determinare organizzazioni eccessivamente accentrate.

Hp16: la moda favorisce l'organizzazione del momento (e in linea con la cultura), talvolta anche quando una tale organizzazione non è appropriata.

I fattori età e dimensione sembrano più rilevanti ai livelli intermedi dell'organizzazione, dove, provocando cambiamenti nei meccanismi di coordinamento adottati, portano a un'ampia articolazione della struttura.

Essendo collocato nel nucleo operativo, il sistema tecnico esercita la sua massima influenza in questa parte dell'organizzazione, anche se comporta effetti selettivi importanti in altre parti, per esempio a livelli intermedi dove, quando è sofisticato, richiede un ampio staff di supporto.

I fattori ambientali sembrano avere un effetto esattamente opposto a quello dei fattori tecnici: infatti a essere maggiormente influenzati dalle dimensioni dell'ambiente sono i manager e gli specialisti di staff che operano al vertice o in prossimità del vertice strategico e che, di conseguenza debbono operare continuamente ai confini dell'organizzazione. Le dimensioni dell'ambiente influenzano anche i livelli intermedi dell'organizzazione, mentre esercitano soltanto un effetto selettivo sul nucleo operativo, che le altre parti dell'organizzazione cercano, tendenzialmente, di isolare dall'influenza diretta dell'ambiente.

Infine i fattori legati al potere sembrano investire tutti i livelli dell'organizzazione, ma soltanto su una base selettiva: il controllo esterno, i bisogni di potere dei membri, la moda e la cultura modificano talvolta l'organizzazione che sarebbe altrimenti richiesta dalla sola considerazione dei fattori età, dimensione, sistema tecnico e ambiente.

Configurazioni organizzative

- **La struttura semplice**
- **La burocrazia meccanica**
- **La burocrazia professionale**
- **La soluzione divisionale**
- **L'adlocrazia**

Gli oggetti del nostro studio -i meccanismi di coordinamento, i parametri di progettazione organizzativa e i fattori situazionali - sembrano tutti suddividersi in gruppi naturali, o *configurazioni*.

<i>Configurazione organizzativa</i>	<i>Meccanismo di coordinamento principale</i>	<i>Parte fondamentale dell'organizzazione</i>	<i>Tipo di decentramento</i>
Struttura semplice	Supervisione diretta	Vertice strategico	Accentramento verticale e orizzontale
Burocrazia meccanica	Standardizzazione dei processi di lavoro	Tecnostruttura	Decentramento orizzontale limitato
Burocrazia professionale	Standardizzazione delle capacità	Nucleo operativo	Decentramento verticale e orizzontale
Soluzione divisionale	Standardizzazione degli output	Linea intermedia	Decentramento verticale limitato
Adhocrazia	Reciproco adattamento	Staff di supporto	Decentramento selettivo

La progettazione dell'organizzazione aziendale: le configurazioni

3

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.

Il **vertice strategico** esercita una spinta verso l'accentramento che gli consente di mantenere il controllo sulle decisioni e consegue questo risultato quando il coordinamento si fonda sul ricorso alla supervisione diretta. Nella misura in cui i fattori situazionali favoriscono questa spinta, emerge la configurazione denominata **struttura semplice**.

La **tecnostruttura** esercita la sua spinta verso la standardizzazione, in particolare verso la standardizzazione dei processi di lavoro (la forma più vincolante delle tre), poiché l'elaborazione degli standard è la sua ragion d'essere. Ciò equivale ad una spinta verso un decentramento orizzontale limitato. Nella misura in cui i fattori situazionali favoriscono questa spinta emerge la **burocrazia meccanica**.

Per contro, i membri del **nucleo operativo** cercano di minimizzare l'influenza della direzione (manager e analisti) sul loro lavoro, promuovendo quindi il decentramento verticale e orizzontale. Se conseguono questo risultato, essi operano in modo relativamente autonomo, raggiungendo il coordinamento necessario attraverso la standardizzazione delle capacità. Di conseguenza, gli operatori esercitano una spinta verso la professionalizzazione, e cioè verso il ricorso ad una formazione esterna che sviluppi le capacità necessarie. Nella misura in cui i fattori situazionali favoriscono questa spinta, emerge la **burocrazia professionale**.

Anche i manager della linea intermedia ricercano l'autonomia ma la possono raggiungere in modo diverso, sottraendo cioè potere al vertice strategico e, se necessario, al nucleo operativo: in effetti essi privilegiano un decentramento verticale limitato. Di conseguenza, essi esercitano una spinta verso la balcanizzazione dell'organizzazione e cioè verso la sua suddivisione in unità fondate sul mercato in grado di controllare le proprie decisioni, mentre il coordinamento è limitato alla

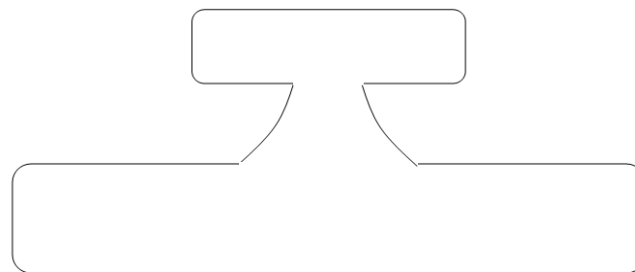
standardizzazione degli output. Nella misura in cui i fattori situazionali favoriscono questa spinta, emerge la *soluzione divisionale*.

Infine, lo *staff di supporto* esercita la massima influenza non quando i suoi membri godono di autonomia ma quando, in forza della loro competenza, ne vengono richiesti la collaborazione e l'intervento nel processo decisionale. Ciò si verifica quando l'organizzazione è articolata in costellazioni di lavoro, con un decentramento selettivo del potere e con la possibilità di realizzare il coordinamento intra- ed inter-costellazione ricorrendo all'adattamento reciproco. Nella misura in cui i fattori situazionali favoriscono questa spinta, emerge l'*adhocrazia*.



LA STRUTTURA SEMPLICE

Principale meccanismo di coordinamento:	Supervisione diretta
Parte fondamentale dell'organizzazione:	Vertice strategico
Principali parametri di progettazione:	Accentramento Struttura organica
Fattori situazionali:	Giovane, di piccole dimensioni Sistema tecnico non sofisticato Ambiente semplice e dinamico Ostilità elevata (talvolta) o bisogno di potere del manager al vertice
	Non di moda



La struttura semplice

La struttura semplice non è “elaborata”. Tipicamente nella struttura semplice:

- La tecnostruttura è assente o molto limitata;
- Vi sono pochi addetti allo staff di supporto;
- Non vi è rigida divisione del lavoro;
- La differenziazione tra le unità organizzative è minima;
- La gerarchia manageriale è poco sviluppata;
- La formalizzazione del comportamento è limitata;
- Vi è un ricorso minimo alla pianificazione, alla formazione e ai meccanismi di collegamento.

La struttura semplice è, soprattutto, organica.

La struttura semplice minimizza la dipendenza dagli specialisti di staff: a tali specialisti, quando necessario si ricorre attraverso contratti di consulenza piuttosto che attraverso un loro inserimento nell'organizzazione.

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 ad essere accentrato nella 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.

L'ampiezza del controllo del direttore generale tende ad essere elevata.

Il raggruppamento in unità (quando presente) è prevalentemente di tipo funzionale e il coordinamento fra le unità è assicurato dal direttore generale.

Le comunicazioni si sviluppano in modo informale e si svolgono prevalentemente fra il direttore generale e tutti gli altri membri dell'organizzazione.

Il lavoro è flessibile e le mansioni del nucleo operativo sono regolarmente poco specializzate e intercambiabili. Anche il processo decisionale non è flessibile e l'accentramento del potere consente una rapida risposta. La formulazione della strategia è responsabilità esclusiva del direttore generale: il relativo processo tende ad essere altamente intuitivo e non analitico, spesso volto a sfruttare l'incertezza e orientato alla ricerca aggressiva di nuove opportunità. La strategia è spesso una derivazione diretta dei convincimenti personali del direttore generale. Il potere e le informazioni rimangono al vertice strategico (leadership).

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. 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. Condizione comune delle strutture semplici è anche un sistema tecnico non sofisticato.

Una nuova azienda tende ad adottare la struttura semplice: poiché non ha avuto il tempo di creare la propria struttura direzionale è obbligata a fondarsi per il proprio funzionamento sulla leadership.

Negli anni iniziali, la maggior parte delle aziende passa attraverso la struttura semplice e molte aziende di piccole dimensioni conservano la struttura semplice anche dopo aver superato questo stadio iniziale. Alcune aziende sono così piccole che per il coordinamento possono fondarsi, quasi in assenza della supervisione da parte dei capi, sul reciproco adattamento: tali aziende rappresentano un ibrido che possiamo denominare ***struttura semplicissima***.

La piccola dimensione inoltre comporta una minore ripetitività del nucleo operativo, da cui deriva una minore standardizzazione.

La struttura semplice è soprattutto adottata quando vi è coincidenza fra proprietà e direzione: in tal modo si esclude il controllo esterno.

Un'altra variante della struttura semplice - l'organizzazione per le crisi - si manifesta quando un'ostilità molto elevata obbliga un'azienda, qualunque sia la sua organizzazione "abituale", ad accentrare il potere. La necessità di una risposta rapida è coordinata spinge il potere nelle mani del direttore generale, contribuendo così a ridurre anche il grado di burocratizzazione. (quando le aziende affrontano una crisi).

I bisogni personali di potere danno vita ad un'*organizzazione autocratica*: un direttore generale accumula il potere ed evita la formalizzazione del comportamento considerandola una violazione del suo diritto di comandare e adotta per la sua azienda una struttura semplice.

Un risultato analogo si riscontra nell'*organizzazione carismatica*: in questo caso, però, il leader acquisisce potere non perché lo accumula ma perché i suoi seguaci glielo conferiscono.

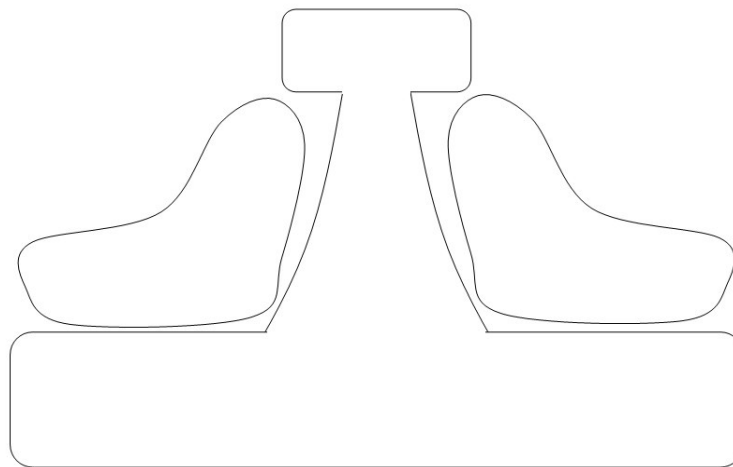
L'*impresa imprenditoriale* fornisce la migliore illustrazione della struttura semplice, poiché ne combina quasi tutte le caratteristiche sia organizzative che situazionali (impresa diretta dal proprietario). L'impresa imprenditoriale cerca di conservare un sistema tecnico semplice, cioè che consenta il mantenimento di un'organizzazione organica e accentrata. L'impresa imprenditoriale è anche giovane: da un lato il tasso di mortalità delle imprese imprenditoriali è elevato; dall'altro quelle imprese che sopravvivono tendono quando invecchiano ad assumere le caratteristiche di un'organizzazione più burocratica.

Uno **svantaggio** della struttura semplice è rappresentato dal fatto che l'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, d'altro canto, provoca confusione tra problemi strategici e problemi operativi. Il direttore generale può trovarsi tanto immerso nei problemi operativi da perdere di vista le considerazioni strategiche o, alternativamente può coinvolgersi così profondamente nei problemi strategici da compromettere l'efficacia e l'efficienza delle attività più di routine e quindi la sopravvivenza stessa dell'impresa. 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 suo senso della missione: nei dipendenti si consolida un forte sentimento di identificazione con l'azienda in cui operano.

LA BUROCRAZIA MECCANICA

Principale meccanismo di coordinamento:	Standardizzazione dei processi di lavoro
Parte fondamentale dell'organizzazione:	Tecnostruttura
Principali parametri di progettazione:	Formalizzazione Specializzazione orizzontale e verticale delle mansioni Raggruppamento funzionale Unità organizzative di grandi dimensioni nel nucleo operativo Decentramento orizzontale limitato
Fattori situazionali:	Pianificazione dell'azione. Vecchia, di grandi dimensioni Sistema tecnico con alto grado di regolazione ma non automatico Ambiente semplice e stabile Controllo esterno Non di moda



La burocrazia meccanica

La burocrazia meccanica è caratterizzata da:

- 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;

1. Le caratteristiche organizzative di base

Il nucleo operativo.

Essendo i flussi di lavoro nella burocrazia meccanica altamente razionalizzati e i compiti sono semplici e ripetitivi, richiedendo generalmente una capacità minima e un limitato addestramento (spesso di poche ore, raramente superiore ad alcune settimane e solitamente interno). Ciò porta nel nucleo operativo a una profonda divisione del lavoro (mansioni molto specializzate sia verticalmente che orizzontalmente) 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. Poiché i lavoratori hanno una scarsa discrezionalità nello svolgimento del loro lavoro, la possibilità di ricorrere all'adattamento reciproco nel nucleo operativo è molto limitata. D'altra parte il ricorso alla supervisione diretta da parte dei capi di prima linea è contenuto poiché la standardizzazione fa fronte alla maggior parte delle esigenze di coordinamento: di conseguenza, nel nucleo operativo possono essere create unità organizzative di dimensioni molto grandi, vi è peraltro la necessità di un altro tipo di supervisione diretta.

La componente direzionale.

La struttura direzionale è molto articolata, ciò vale innanzitutto per la linea intermedia, che è molto sviluppata, soprattutto ai livelli superiori, e che è profondamente differenziata in unità funzionali.

I manager della linea intermedia debbono svolgere tre compiti principali:

1. Gestire le variazioni che si manifestano fra i lavoratori del nucleo operativo: anche se la standardizzazione risolve la maggior parte delle interdipendenze, rimangono inevitabilmente delle ambiguità. I conflitti che ne derivano debbono essere gestiti mediante la supervisione diretta. Poiché molti di questi conflitti sorgono tra operatori che sono vicini l'uno all'altro nel flusso di lavoro, la tendenza naturale è di porre tali lavoratori sotto una supervisione comune e ciò equivale a raggruppare gli operatori in unità che trattano parti distinte del flusso di lavoro, il che dà luogo ad un raggruppamento su base funzionale. Per lo stesso motivo il raggruppamento su base funzionale viene riproposto a tutti i livelli superiori della gerarchia.
2. Ruolo di collegamento rispetto agli analisti della tecnostuttura per assicurare la trasmissione e l'assunzione degli standard elaborati dalla tecnostuttura da parte delle unità operative.
3. Favorire i flussi verticali in senso ascendente attraverso l'aggregazione delle informazioni di ritorno, e in senso discendente attraverso l'elaborazione e la precisazione dei piani di azione.

Tutti questi compiti dei manager della linea intermedia implicano contatti personali il che concorre a limitare il numero di persone che tali manager possono dirigere. Di conseguenza 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 piuttosto verticalizzata.

Anche la tecnostuttura deve essere molto articolata. In effetti poiché nella burocrazia meccanica il coordinamento si fonda principalmente sulla standardizzazione dei processi di lavoro, la tecnostuttura, che è formata dagli analisti che attuano tale standardizzazione, emerge come la parte fondamentale dell'organizzazione. Ai manager di linea è delegata l'autorità formale sulle unità operative mentre lo staff consiglia soltanto.

Poiché nella burocrazia meccanica il coordinamento si fonda principalmente sulla standardizzazione dei processi di lavoro, la tecnostuttura, che è formata dagli analisti che attuano tale standardizzazione, emerge come la parte fondamentale dell'organizzazione.

Le regole e le norme permeano tutta l'organizzazione, a tutti i livelli si ricorre alle comunicazioni formali, il processo decisionale tende a svilupparsi seguendo la gerarchia formale di autorità.

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 forme: verticale, orizzontale, *line/staff*, funzionale, gerarchica e di status, ed è la configurazione in cui il comportamento è più formalizzato.

L'ossessione del controllo.

La burocrazia meccanica ha un'ossessione verso il controllo. Si cerca di eliminare ogni possibile incertezza di modo che la macchina burocratica possa funzionare regolarmente, senza interruzioni (il nucleo operativo deve essere isolato dalle influenze esterne così che le linee di montaggio possano fornire senza soluzione di continuità gli output standard). Date le caratteristiche delle variabili organizzative, la burocrazia meccanica è un'organizzazione dominata dai conflitti: i sistemi di controllo sono quindi necessari per regolare tali conflitti (la profonda divisione orizzontale e verticale del lavoro, la forte differenziazione dipartimentale, la rigida distinzione fra linee e staff, i problemi motivazionali derivanti dal lavoro di routine del nucleo operativo).

Il vertice strategico.

I manager del vertice strategico sono in larga misura coinvolti nella messa a punto della macchina burocratica. Di conseguenza la funzione imprenditoriale assume contorni molto limitati. Mantenere unita l'organizzazione nonostante i conflitti assorbe una parte rilevante dell'energia della direzione. un'altra componente importante del ruolo del vertice strategico è costituita dalla supervisione diretta.

I manager del vertice strategico debbono intervenire frequentemente nelle attività della linea intermedia per assicurarne il coordinamento (tali manager sono gli unici generalisti presenti nella struttura, i soli manager con una prospettiva sufficientemente ampia da comprendere e considerare tutte le funzioni; tutti gli altri sono specialisti interessati a uno solo degli anelli della catena).

Nella burocrazia meccanica i manager del vertice strategico detengono un considerevole potere; in altri termini è un'organizzazione piuttosto accentrata. A condividere con il vertice strategico un effettivo potere informale sono soltanto gli analisti della tecnostruttura, a motivo del ruolo che svolgono nella standardizzazione del lavoro di tutti gli altri.

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

Formulazione e implementazione della strategia.

Il processo di formulazione e di implementazione della strategia è evidentemente del tipo *top-down*, con un forte rilievo alla pianificazione dell'azione.

2. Le condizioni della burocrazia meccanica

Il flusso di lavoro nella 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 in grado di scegliere e di introdurre gli standard. Le burocrazie meccaniche tendono anche ad essere identificate con sistemi tecnici ad alto grado di regolazione: tali sistemi, infatti, routinizzano l'attività e ne permettono quindi la formalizzazione. Nel caso di burocrazie meccaniche di grosse dimensioni assume una grandissima importanza la stabilità dell'ambiente. Se l'ambiente non fosse stabile le aziende si troverebbero obbligate a modificare i loro enormi sistemi tecnici. La stabilità dell'ambiente da variabile indipendente diviene variabile dipendente. Se fino ad un certo momento la burocratizzazione è stata resa possibile dalla stabilità dell'ambiente, via via che aumentano di dimensione queste aziende si trovano obbligate a cercare di rendere stabile l'ambiente poiché sono burocratizzate. Per esempio le grandi imprese operanti nei settori del trasporto, della lavorazione del tabacco e della trasformazione dei metalli sono molto conosciute per i loro tentativi di controllare domanda e offerta, per esempio attraverso la pubblicità e contratti di fornitura a lungo termine.

In conclusione quando l'attività è estremamente semplice e quasi perfettamente stabile, la burocrazia meccanica può rinunciare a gran parte della componente direzionale.

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

Alcune imprese di servizi, *le burocrazie di colletti bianchi*, utilizzano la burocrazia meccanica perché la loro attività è semplice e ripetitiva (compagnie di assicurazione).

Se i compiti sono estremamente semplici e stabili, la direzione stessa può elaborare le procedure, senza bisogno della tecnostruttura: si ottiene, così, una *burocrazia semplice*, caratterizzata da accentramento, elevata burocratizzazione, ma assenza di una struttura direzionale articolata.

Una condizione che si riscontra spesso in corrispondenza della burocrazia meccanica è costituita dal controllo esterno (Hip.14 - quanto più un'azienda è controllata dall'esterno, tanto più la sua organizzazione è accentrata e formalizzata, e accentramento e formalizzazione rappresentano i due principali parametri della burocrazia meccanica): è il caso della *burocrazia meccanica pubblica*, enti pubblici che presentano una struttura burocratica perché sono responsabili verso il pubblico delle proprie azioni (uffici postali). Tutti gli istituti con finalità di controllo (prigioni, corpi di polizia) sono spinti verso una *burocrazia di controllo*.

Anche particolari esigenze di sicurezza spingono alla formalizzazione delle procedure per assicurarsi che siano eseguite alla lettera: è il caso delle *burocrazie di sicurezza* (aziende che gestiscono il trasporto aereo o che si occupano dello spegnimento di incendi devono minimizzare i rischi che assumono).

Le *burocrazie per le contingenze* non forniscono servizi di routine, ma devono sempre essere pronte a fornire servizi non di routine di importanza critica (vigili del fuoco), il che le spinge ad elaborare procedure dettagliate per rispondere in modo tempestivo ed efficiente a tutte le circostanze contingenti.

3. Alcuni problemi della burocrazia meccanica

I problemi umani nel nucleo operativo.

Tuttavia, trattare le persone come “mezzi”, come categorie di posizioni e di funzioni piuttosto che come individui, può avere la conseguenza di distruggere il significato del lavoro stesso.

Il conflitto di base nella burocrazia meccanica è tra l'efficienza ingegneristica, da un lato, e la soddisfazione individuale, dall'altro.

Problemi di coordinamento nella struttura direzionale.

Per risolvere i problemi di coordinamento la burocrazia meccanica può ricorrere esclusivamente alla supervisione diretta.

I problemi di coordinamento inter-unità che non sono di routine risalgono, spesso con difficoltà, la linea gerarchica finché pervengono a un comune livello di supervisione.

Problema di adattamento al vertice strategico.

L'ambiente inevitabilmente cambia, dando luogo a problemi nuovi di non routine e quando questi problemi si manifestano con frequenza, il vertice strategico della burocrazia meccanica sperimenta rapidamente situazioni e fenomeni di sovraccarico.

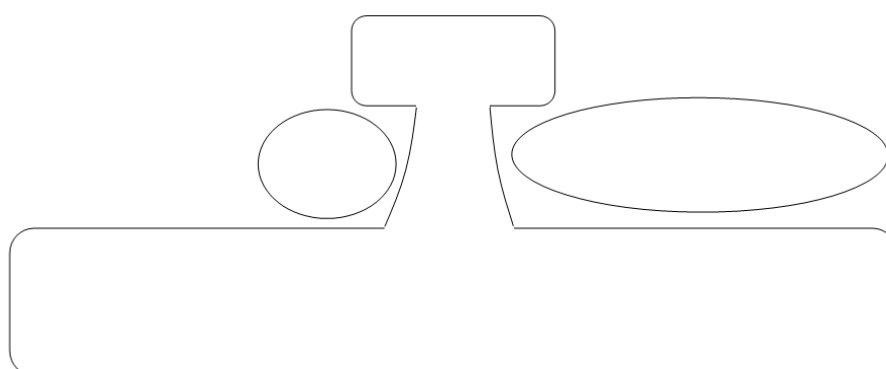
Quando, dopo essere state filtrate e aggregate attraverso i vari livelli della gerarchia le informazioni pervengono al vertice strategico, esse sono spesso così “blande” da essere inutilizzabili (in un ambiente soggetto a cambiamento, i manager del vertice strategico perdono contatto con la realtà e i problemi).

In periodi di cambiamento, quando i manager del vertice strategico debbono in modo particolare dedicare tempo per ottenere le informazioni particolari e significative, essi sono anche sovraccaricati dai problemi che risalgono la linea gerarchica; e sono quindi obbligati ad agire in modo superficiale, con informazioni inadeguate e generali. La formulazione della strategia deve essere nettamente differenziata dalla sua implementazione. Per essere realistiche, le strategie devono essere formulate all'esterno della struttura della burocrazia meccanica. La dicotomia fra formulazione e implementazione cessa di essere valida in situazioni di cambiamenti imprevedibili.

La burocrazia meccanica è un'organizzazione non adattiva, scarsamente capace di modificare la propria strategia.

LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

Principale meccanismo di coordinamento:	Standardizzazione delle capacità
Parte fondamentale dell'organizzazione:	Nucleo operativo
Principali parametri di progettazione:	Formazione Specializzazione orizzontale delle mansioni Decentramento orizzontale e verticale
Fattori situazionali:	Sistema tecnico non sofisticato e con basso grado di regolazione Ambiente stabile e complesso Di moda



La burocrazia professionale

Le organizzazioni possono essere burocratiche senza essere accentrate: la loro attività operativa è stabile, portando a un comportamento “predeterminato o predicibile, in effetti standardizzato”, ma è anche complessa, e deve quindi essere controllata direttamente dagli operatori che la svolgono. La *burocrazia professionale* è una configurazione organizzativa che permette nello stesso tempo la standardizzazione e il decentramento, e cioè la standardizzazione delle capacità. Tale burocrazia è frequente nelle università, negli ospedali, nei sistemi scolastici, nelle società di revisione contabile, ecc. La burocrazia professionale si fonda sulle capacità e sulle conoscenze dei professionisti del

nucleo operativo e tutti producono beni o servizi standard. Nella burocrazia professionale i processi di lavoro sono troppo complessi per essere standardizzati direttamente dagli analisti della tecnostruttura.

1. 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: la formazione e l'indottrinamento. Il nucleo operativo della burocrazia professionale, infatti, è costituito da specialisti adeguatamente formati e indottrinati (professionisti) ai quali viene attribuito il controllo sul proprio lavoro (le mansioni sono molto specializzate nella dimensione orizzontale, ma allargate in quella verticale). Controllo sul proprio lavoro significa che i professionisti operano in modo relativamente indipendente dai propri colleghi ma in stretto contatto con i clienti che servono.

Tuttavia per quanto le conoscenze e le capacità possano essere standardizzate la loro complessità fa sì che la loro applicazione comporti una discrezionalità considerevole: due professionisti non le applicheranno mai esattamente nello stesso modo.

La natura burocratica dell'organizzazione.

L'organizzazione delle burocrazie professionali è sostanzialmente burocratica e come nella burocrazia meccanica, il coordinamento viene raggiunto attraverso standard che predeterminano ciò che deve essere fatto.

I due tipi di burocrazia differiscono però nettamente per quanto attiene all'origine della standardizzazione: mentre la burocrazia meccanica elabora essa stessa i propri standard (la tecnostruttura progetta gli standard per gli operatori, e i manager di linea li fanno rispettare) nella burocrazia professionale gli standard si formano sostanzialmente all'esterno dell'organizzazione. 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). Sia la supervisione diretta che il reciproco adattamento impediscono lo stretto rapporto del professionista con i suoi clienti; un tale rapporto si fonda infatti su un grado elevato di autonomia professionale (libertà di non dover rispondere ai manager e non doversi confrontare con i colleghi).

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 tale programma

(esempio: un professore rileva che al suo corso sono iscritti 100 studenti e realizza il suo programma di lezioni, mentre se gli studenti sono 20 conduce la sua classe come un seminario).

A differenza della burocrazia professionale la burocrazia meccanica è un'organizzazione per uno scopo specifico: sottoposta a uno stimolo, essa applica la sua sequenza standard di programmi, senza svolgere alcuna attività di diagnosi.

Poiché i clienti vengono classificati o si classificano da soli la struttura della burocrazia professionale diviene sia funzionale sia fondata sul mercato (esempio: ginecologia di un ospedale è funzionale poiché raggruppa i professionisti in base alle conoscenze e fondata sul mercato poiché si occupa di un tipo particolare di cliente: le donne).

L'importanza del nucleo operativo.

Il nucleo operativo è la parte fondamentale della burocrazia professionale. La sola altra parte molto

sviluppata è lo staff di supporto che è però principalmente al servizio del nucleo operativo.

Il decentramento.

La burocrazia professionale è decentrata sia verticalmente che orizzontalmente.

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 il controllo collettivo delle decisioni amministrative e direzionali che li riguardano (es. decisioni riguardanti assunzioni di colleghi, promozioni e allocazione delle risorse). Per un verso quindi, i professionisti del nucleo operativo svolgono essi stessi una parte dell'attività direzionale e amministrativa: ogni professore universitario, per esempio, partecipa a un qualche comitato per garantirsi un certo controllo sulle decisioni che influenzano il proprio lavoro.

Nella burocrazia professionale emergono quindi frequentemente due gerarchie direzionali parallele:

1. Una democratica e di tipo bottom-up per i professionisti;
 2. Una simile alla burocrazia meccanica e di tipo top-down per lo staff di supporto;
- (Ad esempio la cucina negli ospedali o la tipografia nelle università vengono dirette dal vertice strategico).

I ruoli del professionista manager.

Il professionista manager può non essere in grado di controllare i professionisti, ma svolgere un insieme ruoli che gli conferiscono un considerevole potere indiretto:

- Il professionista manager dedica molto tempo alla gestione delle variazioni che si manifestano nell'organizzazione.
- In particolare svolgono ruoli importanti ai confini dell'organizzazione, fra i professionisti interni e i soggetti esterni.

Il manager che ha successo nel raccogliere fonti e finanziamenti guadagna anche la possibilità di influire sulla loro allocazione; analogamente il manager che risolve il conflitto a favore della propria unità o che è in grado di isolare efficacemente i propri professionisti dalle influenze esterne diventa un membro apprezzato e quindi dotato di potere. Paradossalmente il professionista viene a dipendere dal manager efficiente. Rispetto all'attività amministrativa e direzionale il professionista può scegliere fra svolgerla lui stesso, potendo dedicare alla professione un tempo minore, o lasciarle svolgere a dei manager, rinunciando a una parte del proprio potere decisionale.

La formulazione della strategia.

Poiché gli output sono difficili da misurare non è facile raggiungere un consenso sugli obiettivi. Di conseguenza la strategia (unica struttura integrata di decisioni comuni a tutta l'organizzazione) perde gran parte del suo significato.

Le strategie della burocrazia professionale corrispondono a quelle dei singoli professionisti che ne sono membri come pure a quelle delle associazioni professionali esterne.

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 (acquisto di una nuova attrezzatura in un ospedale, l'introduzione di un nuovo corso di laurea ecc.).

2. Le condizioni della burocrazia professionale

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

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 (i professionisti si oppongono alla razionalizzazione delle proprie capacità).

Talvolta i mercati delle burocrazie professionali sono diversificati sotto il profilo geografico, portando alla variante che chiamiamo *burocrazia professionale dispersa*. In questo contesto il problema di conservare la lealtà all'organizzazione risulta amplificato poiché i professionisti svolgono il loro lavoro autonomo in località remote, molto distanti dalla struttura direzionale.

Un altro ibrido la *burocrazia professionale semplice*, si verifica quando professionisti con una specializzazione e una formazione elevate che impiegano capacità standard sono guidati, come nella struttura semplice, da un leader forte e talvolta anche autocratico.

Altro ibrido è la *buro/adhocrazia professionale*. La burocrazia professionale è un'organizzazione molto di moda.

3. Alcuni problemi della burocrazia professionale

Le caratteristiche di democrazia e autonomia proprie della burocrazia professionale ne determinano i principali problemi: non esiste in effetti alcun controllo del lavoro se si esclude quello esercitato dalla professione stessa e non è possibile intervenire per correggere quelle deficienze che i professionisti stessi decidono di non considerare.

Nascono diversi problemi:

- Problemi di coordinamento;
- Problemi di discrezionalità: non è facile risolvere problemi derivanti da professionisti che sono incompetenti o poco coscienziosi, infatti la discrezionalità permette ad alcuni professionisti di ignorare non solo i bisogni dei clienti ma anche quelli dell'azienda;
- Problemi di innovazione: la burocrazia professionale è un'organizzazione rigida, molto adatta a realizzare i suoi output standard ma poco adatta a produrne di nuovi; infatti se i programmi esistenti possono essere perfezionati dai singoli specialisti, i nuovi programmi superano le specializzazioni esistenti (richiedono uno sforzo interdisciplinare). Di conseguenza la riluttanza a cooperare si trasforma in problemi di innovazione.

Generalmente gli esterni alla professione attribuiscono la causa dei problemi alla mancanza di controlli esterni e cercano quindi di realizzare il controllo delle attività professionali attraverso uno degli altri meccanismi di coordinamento. Tipicamente essi tentano di utilizzare la supervisione diretta, la standardizzazione dei processi di lavoro o la standardizzazione degli output.

Ma questi controlli possono ridurre l'incentivo a perfezionarsi e a innovare o anche possono turbare la delicata relazione fra il professionista e il suo cliente.

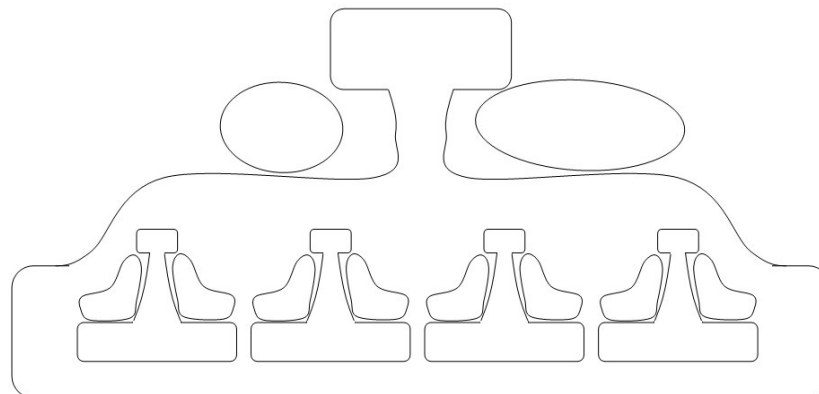
Ne consegue che nella burocrazia professionale il cambiamento non scaturisce dalle importanti riforme effettuate da un manager o dagli interventi della tecnostuttura, ma si può manifestare solo gradualmente attraverso il lento processo di cambiamento dei professionisti stessi.

LA SOLUZIONE DIVISIONALE

Principale meccanismo di coordinamento:	Standardizzazione degli output
Parte fondamentale dell'organizzazione:	Linea intermedia
Principali parametri di progettazione:	Raggruppamento in base al mercato Sistema di controllo della performance Decentramento verticale limitato
Fattori situazionali:	Età elevata, di grandi dimensioni Mercati (prodotti o servizi) diversificati Bisogno di potere dei manager della linea intermedia Di moda

La progettazione dell'organizzazione aziendale: la soluzione divisionale

2



La soluzione divisionale

La progettazione dell'organizzazione aziendale: la soluzione divisionale

3

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

La soluzione divisionale è particolarmente utilizzata nel settore privato delle economie industrializzate ma si riscontra anche in altri settori. Sono esempi le università multi-campus (come

l'Università della California), le economie socialiste dove le imprese di stato corrispondono alle divisioni e gli enti di governo centrale alla direzione centrale. Ogni divisione ha una propria organizzazione.

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 centrale e le divisioni.

1. Le caratteristiche organizzative di base

Parametri di progettazione.

Nella soluzione divisionale il raggruppamento delle unità organizzative al vertice della linea intermedia avviene in base al mercato; in altri termini le divisioni vengono create in relazione ai mercati serviti e a esse viene attribuito il controllo sulle funzioni operative necessarie per servire tali mercati. La dispersione (e duplicazione) 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. L'ampiezza del controllo della direzione centrale può essere relativamente elevata. Il decentramento richiesto dalla soluzione divisionale è tuttavia 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).

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 (lungo la linea gerarchica) o il decentramento orizzontale (agli specialisti di staff o ai membri del nucleo operativo). Se la direzione centrale delegasse tutto il suo potere ai responsabili divisionali, questa cesserebbe di esistere ed ogni divisione emergerebbe come un'azienda indipendente. 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 (controllo delle performance): profitto, crescita del fatturato, redditività degli investimenti. Di conseguenza, il principale meccanismo di coordinamento è costituito dalla standardizzazione degli output e, dall'altro, un parametro chiave di progettazione organizzativa diventa il sistema di controllo della performance. Nella soluzione divisionale i manager al vertice della linea intermedia sono "minidirettori generali" che gestiscono i mercati loro assegnati. 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 (indottrinamento). I responsabili divisionali partecipano periodicamente a incontri e riunioni con la direzione centrale, e vengono talvolta fatti ruotare fra le varie divisioni per favorire lo sviluppo di una più ampia prospettiva dell'organizzazione.

L'organizzazione delle divisioni.

La soluzione divisionale può venire sovrapposta a ciascuna delle altre configurazioni: una università multi-campus, una catena di giornali, combinano nella soluzione divisionali, rispettivamente, un insieme di burocrazie professionali, di adhocrazie e di strutture semplici. La soluzione divisionale, tuttavia, da un lato funziona nel modo migliore quando le divisioni presentano la configurazione della burocrazia meccanica, e dall'altro, spinge le divisioni, a prescindere da quelle che possono essere le loro inclinazioni naturali, ad assumere la configurazione della burocrazia meccanica.

Rispetto alla struttura semplice (che concentra tutto il potere in un unico organo) la soluzione divisionale è certamente più decentrata. Rispetto alla burocrazia professionale e all'adhocrazia (che sono ampiamente decentrate sia verticalmente che orizzontalmente) la soluzione divisionale è

certamente meno decentrata. Rispetto alla burocrazia meccanica la risposta è incerta, non è facile infatti stabilire se sia più decentrata una struttura in cui ci sia un decentramento orizzontale limitato, dove i pochi analisti condividono il potere con i manager del vertice strategico(burocrazia meccanica), oppure una struttura in cui a condividere il potere sono il vertice strategico sono e i pochi manager al livello più elevato della linea intermedia(soluzione funzionale).

Il potere delle divisioni e della direzione centrale

Nella soluzione divisionale, i flussi sia di comunicazioni che di decisioni evidenziano una caratteristica fondamentale: 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.

Alle divisioni viene attribuito il potere di gestire le combinazioni prodotto-mercato a esse assegnate, compreso il controllo delle attività operative e la determinazione della strategia.

La divisione centrale invece:

- Gestisce il portafoglio strategico, creando, acquisendo, vendendo e chiudendo le divisioni al fine di modificare il mix di prodotti e mercati dell'impresa;
- Decide l'allocazione delle risorse finanziarie complessive;
- Controlla le divisioni attraverso il controllo delle performance;
- Sostituisce e nomina i responsabili divisionali;
- Controlla le divisioni anche su una base personale, utilizzando in una certa misura la supervisione diretta insieme alla standardizzazione degli output;
- Fornisce alle divisioni alcuni servizi comuni di supporto(servizi che debbono essere offerti in modo coordinato alle divisioni e che quindi vengono centralizzati presso la direzione centrale).

2. Le condizioni della soluzione divisionale

La diversità dei mercati.

La diversità dei mercati è il fattore situazionale che maggiormente spinge le aziende verso l'adozione della soluzione divisionale.

Il sistema tecnico.

Il sistema tecnico esercita un ruolo non trascurabile: la divisionalizzazione è possibile solo quando il sistema tecnico può essere efficientemente suddiviso e separato in parti, una per ogni divisione.

Quando ad 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.

Le imprese che debbono investire ingenti capitali in sistemi tecnici tendono a non divisionalizzare.

L'ambiente.

In altri termini, 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 restrittiva dimensione dell'ambiente e cioè con la diversità dei mercati, in particolare con la diversità dei prodotti, e ciò ne riduce considerevolmente, rispetto alle altre configurazioni, 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.

La soluzione divisionale è la risposta organizzativa per una burocrazia meccanica che opera in un ambiente semplice e stabile (tipicamente senza forti economie di scala) e che ha diversificato orizzontalmente le sue linee di prodotti o servizi. 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 un'organizzazione ibrida.

Se la direzione centrale accentua il controllo personale (supervisione diretta) delle divisioni, attraverso contatti più frequenti con i loro manager, ne deriva un ibrido con la struttura semplice: *soluzione divisionale personalizzata*.

Infine se il controllo delle divisioni viene perseguito principalmente attraverso la socializzazione, in sostanza nominando soltanto manager che hanno seguito un ampio programma di indottrinamento l'ibrido che ne deriva può essere denominato: *soluzione divisionale socializzata*.

L'età e la dimensione.

All'aumentare della dimensione le imprese sono portate a diversificare la produzione e successivamente divisionalizzarsi, un motivo importante è rappresentato dal desiderio di protezione: le imprese industriali di grande dimensioni tendono ad assumere la configurazione di burocrazia meccanica, una configurazione che cerca di evitare i rischi; la diversificazione invece ripartisce i rischi.

Come la dimensione, anche l'età è collegata con la soluzione divisionale: 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 divisionalizzazione risulta quindi particolarmente diffusa fra le imprese più vecchie.

Il potere.

Il potere può spiegare il costituirsi di federazioni: le piccole imprese debbono unirsi per controbilanciare il potere delle imprese più grandi, e la pubblica autorità o i proprietari utilizzano il proprio potere per obbligare soci riluttanti a federarsi. Per quanto riguarda la moda la soluzione divisionale è diventata sempre più popolare anche nel settore della pubblica amministrazione.

3. Gli stadi nella transizione verso la soluzione divisionale

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'ad hocrazia. Quando incomincia 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 sottoprodotti 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.

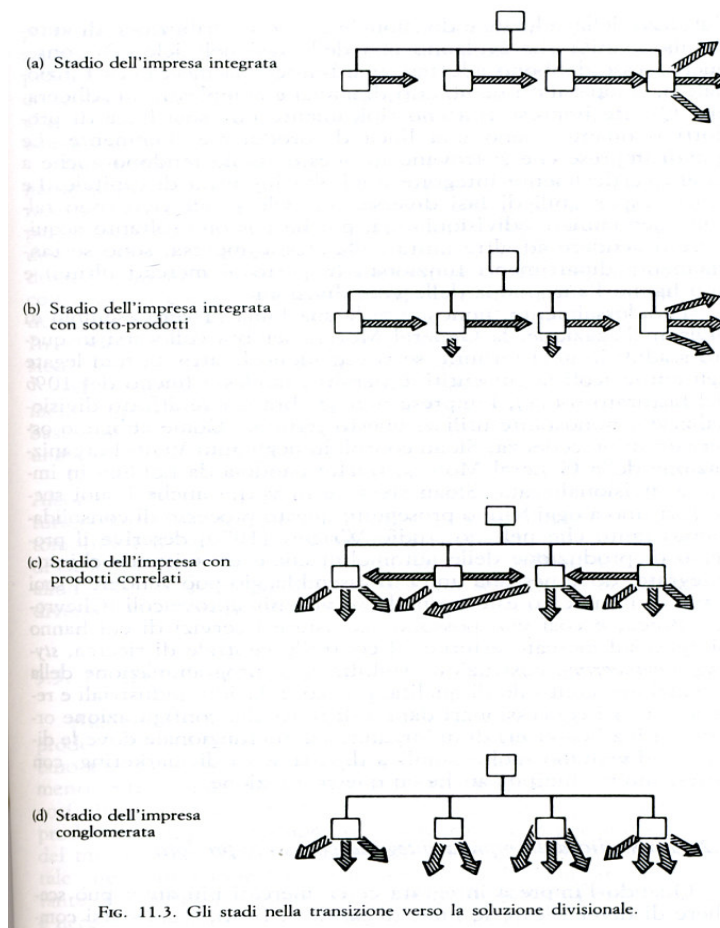
Fase 0 – *impresa integrata*: l'impresa opera in modo integrato attraverso un unico ciclo produttivo.

Organizzazione funzionale pura

Fase 1 – *impresa integrata con sotto-prodotti*: l'impresa integrata diversifica le linee di prodotti finiti, cercando mercati più ampi. Primo livello di divisionalizzazione

Fase 2 – *impresa con prodotti correlati*: i mercati dei sottoprodotti diventano più importanti del mercato dei prodotti finiti. Si accentua la divisionalizzazione

Fase 3 – *impresa conglomerata*: frantumazione del ciclo produttivo, fra i diversi prodotti non vi è più correlazione. **Organizzazione divisionale**



4. Alcuni problemi della soluzione divisionale

I vantaggi economico della divisionalizzazione.

- Efficiente allocazione delle risorse finanziarie (la direzione centrale può scegliere dove investire i capitali disponibili e, può concentrarli sui mercati più validi, utilizzando le eccedenze di alcune divisioni a favore di altri).
- Gestione autonoma di business da parte di *general managers*
- Ripartizione dei rischi fra i diversi mercati
- Elasticità strategica (capacità di risposta al mercato)

Svantaggi della soluzione divisionale.

- 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)
- Eccessiva spinta verso l'accentramento a livello divisionale e di direzione centrale, concentrando un **grande potere nelle mani di poche persone**
- Soluzione divisionale pura è **scarsamente applicabile nel settore pubblico** (impedirebbe

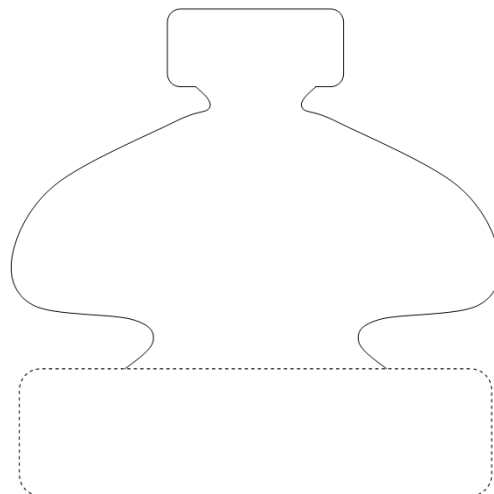
il rinnovamento organizzativo e il perseguimento di obiettivi sociali)

L'ADHOCRAZIA

Principale meccanismo di coordinamento:	Adattamento reciproco
Parte fondamentale dell'organizzazione:	Staff di supporto (nell'amministrativa) Staff di supporto e nucleo operativo (nell'operativa)
Principali parametri di progettazione:	Meccanismi di collegamento Struttura organica Decentramento selettivo Specializzazione orizzontale delle mansioni Raggruppamento contemporaneo su base funzionale e di mercato
Fattori situazionali:	Giovane (specialmente l'operativa) Sistema tecnico sofisticato e spesso automatico (nell'amministrativa) Ambiente complesso e dinamico (talvolta eterogeneo)

La progettazione dell'organizzazione aziendale: l'adhocrazia

2



L'adhocrazia

La progettazione dell'organizzazione aziendale: l'adhocrazia

3

L'adhocrazia rappresenta la configurazione maggiormente appropriata per rispondere all'esigenza di

realizzare innovazioni “complesse e non marginali: tendenzialmente il tipo di innovazione sempre più necessario nelle moderne società avanzate”.

- L’adhocrazia rappresenta un’organizzazione molto *organica*, con una scarsa formalizzazione del comportamento e un’elevata *specializzazione orizzontale* delle mansioni fondata su una formazione di tipo formale
- è caratterizzata da un *decentramento selettivo*
- ricorre a meccanismi di collegamento per favorire il *reciproco adattamento*
- tende a raggruppare gli specialisti in *unità funzionali* per motivi di aggregazione professionale e a utilizzarli in piccoli *gruppi di progetto* fondati sul mercato.

L’adhocrazia rappresenta un’organizzazione molto organica.

Più un ambiente è imprevedibile più l’organizzazione deve adottare un’organizzazione di tipo organico “come un sistema vivente collocato in un più vasto ambiente dal quale è condizionata”.

Una forma organica è caratterizzata da:

l’adattamento e la continua ridefinizione dei compiti individuali tramite l’interazione con gli altri;

l’estensione di un incarico a tutta l’impresa al di là di ogni definizione tecnica;

la conoscenza è distribuita in tutti i punti della struttura organizzativa;

un tipo di comunicazione che comprende informazioni e consigli invece di istruzioni e comandi, con

una direzione orizzontale.

La configurazione adhocratica è caratterizzata da un allargamento sia verticale che orizzontale delle mansioni:

- la specializzazione verticale separa il momento dell’esecuzione del lavoro da quello della direzione,
- il parametro della specializzazione orizzontale rappresenta la larghezza o ampiezza delle mansioni e definisce la quantità di compiti che sono attribuiti ad ogni mansione.

Nell’adhocrazia il lavoro svolto dai singoli è “profondo”, nel senso che chi esegue il proprio lavoro ne controlla anche ogni suo aspetto, e “ampio”: il lavoratore svolge una grande varietà di attività connesse all’ottenimento del prodotto o servizio.

L’adhocrazia richiede lavoratori altamente preparati, con capacità elevate, e specifiche e con un sofisticato corpo di conoscenze

Il potere di decidere è definito “decentrato” se è diffuso fra molte persone

Nel decentramento selettivo il potere relativo a diversi tipi di decisioni si colloca in punti diversi dell’organizzazione: è distribuito a tutti i livelli gerarchici (dimensione verticale) e in tutte le posizioni (dimensione orizzontale).

questo meccanismo prevede che il controllo sul proprio lavoro resti nelle mani di chi esegue il lavoro.

nell’adhocrazia il lavoro è “largo e profondo” e rifiuta la standardizzazione.

il coordinamento è reso possibile attraverso il semplice processo di comunicazione informale

L'adattamento reciproco è un meccanismo utilizzato nelle strutture semplici e nelle aziende più complesse dove l'incertezza ambientale e la criticità del prodotto o servizio innovativo da realizzare richiedono che gli specialisti si adattino l'uno all'altro lungo un percorso scarsamente definito.

Due tipi di adhocrazia.

Adhocrazia operativa:

- Innova e risolve i problemi a favore dei suoi clienti
- Ad ogni adhocrazia operativa corrisponde una burocrazia professionale che svolge un lavoro simile, ma con orientamento più ristretto
- L'attività direzionale e l'attività operativa tendono a fondersi

Adhocrazia amministrativa:

- Realizza i progetti per servire se stessa
- Rigida distinzione tra componente direzionale e nucleo operativo (il nucleo operativo è separato e isolato dal resto dell'organizzazione in modo che la componente direzionale può essere organizzata come un'adhocrazia)

MODALITA' DI ISOLAMENTO DEL NUCLEO OPERATIVO:

- il nucleo operativo è trattato come un'organizzazione distinta
- il nucleo operativo è soppresso e ceduto ad altre aziende
- il nucleo operativo viene automatizzato

Sia per l'adhocrazia operativa che per l'adhocrazia amministrativa la necessità che i manager di *line* esercitino una stretta supervisione è scarsa. I manager diventano membri effettivi del gruppo di progetto con la responsabilità di realizzare il coordinamento. Quindi la distinzione fra line e staff si sfuma.

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

La formulazione della strategia.

Nell'adhocrazia il controllo del processo di formulazione della strategia non è chiaramente attribuibile al vertice strategico

Scompare la *dicotomia formulazione/implementazione* del processo strategico.

I ruoli del vertice strategico.

I manager del vertice strategico:

se possono non dedicare tempo alla formulazione di strategie,

devono dedicarne a gestire i conflitti per le scelte strategiche e per l'innata fluidità della configurazione.

Le condizioni dell'adhocrazia.

- Le adhocziazie operano in un ambiente di base dinamico e complesso (es: aziende fondate sulla ricerca)
- L'eterogeneità dell'ambiente spinge ad operare un decentramento selettivo e a creare costellazioni di lavoro diverse per trattare i differenti aspetti dell'ambiente
- Le condizioni dinamiche che derivano da cambiamenti molto frequenti dei prodotti spingono verso configurazioni adhocratiche

- La configurazione adhocratica è tipica di organizzazioni giovani
- Secondo le “tendenze” delle mode organizzative, l’adhocrazia si presenta come la configurazione di domani.

Meccanismo principale di coordinamento:

Adattamento reciproco

Parti fondamentali dell’organizzazione:

Staff di supporto (adhocrazia amministrativa)

Staff di supporto e nucleo operativo (adhocrazia operativa)

Parametri di progettazione amministrativa:

Meccanismi di collegamento

Organizzazione di tipo organico

Decentramento selettivo

Specializzazione orizzontale delle mansioni

Formazione

Raggruppamento contemporaneo su base funzionale e di mercato

Fattori istituzionali:

Ambiente complesso e dinamico

Giovane

Di moda

Questioni aperte legate all’adhocrazia

- Ambiente fortemente instabili □ difficoltà per le persone a lavorare in ambienti fortemente ambigui e fluidi
- Il conflitto e l’aggressività sono elementi necessari alla gestione e alla focalizzazione sugli obiettivi
- Non è adatta a realizzare attività ordinarie o di routine
- Elevati costi di comunicazione
- Rischio di non bilanciare i carichi di lavoro

Lorenzo Albano

Appunti scaricati da www.r0x.it/inginf