

Henry Mintzberg

**La progettazione
dell'organizzazione aziendale**

Introduzione

Che cosa può essere piú importante per un efficace funzionamento delle aziende — dalle officine di riparazione alle imprese automobilistiche, dalla polizia ai governi nazionali — di una corretta progettazione della loro organizzazione? E, d'altra parte, che cosa sappiamo realmente intorno alla progettazione organizzativa?

Paradossalmente, le conoscenze disponibili sono molte, ma non lo sono in una forma accessibile alle persone che debbono concretamente operare le scelte di organizzazione: manager, specialisti di staff e consulenti. La vasta letteratura in tema di organizzazione, in gran parte fondata su una ricerca empirica sistematica, è stata poco accessibile agli operatori per due motivi. Innanzi tutto, per la maggior parte è formata da articoli e libri scritti in uno stile accademico e rivolti ad altri studiosi: gli operatori disposti a superare i problemi di linguaggio scoprono inoltre che l'orientamento degli studi è prevalentemente di carattere descrittivo piuttosto che di carattere normativo, rivolto in altri termini a individuare ciò che accade piuttosto che a precisare ciò che si dovrebbe fare.

In secondo luogo, a fronte della vastità della letteratura e dei numerosi spunti interessanti forniti, manca una sintesi: l'operatore non trova quindi questi spunti in un solo testo, ma deve esaminare tutta la letteratura per poter trovare quello che gli interessa e ancora a lui spetta di operare una sintesi.

I risultati delle ricerche sono inoltre spesso contraddittori e i tentativi di interpretare e di spiegare tali contraddizioni sono stati molto limitati. Di conseguenza, l'operatore che abbia avuto la pazienza di esaminare tutta la letteratura si trova alla fine piú confuso di quanto non fosse prima di intraprendere un tale esame.

Verso la metà degli anni Settanta decisi di tentare di riordinare la letteratura disponibile, di individuarne i messaggi princi-

pali e, soprattutto, di sintetizzarli in uno schema integrato del processo di progettazione organizzativa. Il risultato di quasi tre anni di sforzi fu un libro (*The Structuring of Organizations*) pubblicato nel 1979. Il libro comprendeva 512 pagine scritte con un corpo molto piccolo, ma rispondeva agli obiettivi che mi ero fissato: sintetizzare le ricerche in tema di organizzazione (il suo sottotitolo era: *A Synthesis of the Research*) e affrontare il problema delle condizioni e delle caratteristiche che rendono efficace una configurazione organizzativa. Poiché nelle mie intenzioni era rivolto non solo agli studenti e agli operatori ma anche ai miei colleghi del mondo universitario, il libro era ricco di riferimenti bibliografici e di citazioni; in altri termini, le affermazioni erano quanto più possibile supportate e dimostrate di modo che il lettore poteva usare il libro anche come testo di consultazione. Di qui le 512 pagine ma, nonostante questa lunghezza, il libro ha avuto un grande successo sia di critica che di mercato (soprattutto di adozione in corsi universitari).

Nel 1981, T. Jursek del Professional Book Program della Prentice-Hall mi propose un rifacimento del libro, che lo rendesse più adatto per gli operatori; ciò comportava sostanzialmente una riduzione considerevole di *The Structuring of Organizations*, eliminando la maggior parte dei riferimenti e delle citazioni, ma mantenendone nel contempo l'impostazione di fondo e accentuandone l'orientamento verso il problema di un'efficace progettazione organizzativa. Io accolsi con entusiasmo il suggerimento, perché sentivo che il tempo che avevo dedicato al libro originale sarebbe andato in gran parte perduto se i suoi messaggi non avessero raggiunto in modo molto diffuso gli operatori. In questa decisione trovai elementi di conforto nelle osservazioni ricevute dagli operatori che avevano letto le 512 pagine di *The Structuring of Organizations* e nei commenti che aveva suscitato il mio articolo *Organization Design: Fashion or Fit?*, una sintesi delle tesi fondamentali del libro, che era stato pubblicato nella «Harvard Business Review» nel numero di gennaio-febbraio del 1981.

Chiaramente, se intendevo comunicare a operatori con poco tempo disponibile il messaggio completo, era necessaria una qualche soluzione intermedia fra un articolo di sintesi di 14 pagine e un libro ampiamente documentato di 512 pagine.

Di qui *La progettazione dell'organizzazione aziendale* che penso risponda agli obiettivi che mi ero posto: descrivere e, cosa ancora più importante, sintetizzare le indicazioni e i messaggi forniti

dalla ricerca in tema di progettazione di un'organizzazione efficace in una forma facilmente accessibile a manager, specialisti di staff e consulenti impegnati nel campo della progettazione organizzativa. In relazione a queste finalità, ho dovuto rinunciare ai riferimenti che supportano le diverse conclusioni, ma il lettore che desideri queste informazioni o che voglia conoscere ciò che la ricerca svolta dice al riguardo può consultare *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, il cui schema generale, anche se non i singoli capitoli, è eguale a quello di questo libro, contenendo inoltre un indice analitico molto dettagliato e una bibliografia di oltre 300 titoli. Per i lettori che desiderano un approfondimento maggiore, *The Structuring of Organizations* può quindi rappresentare un'utile integrazione e completamento di questo volume; di diverso qui vi è soltanto la parte conclusiva dell'ultimo capitolo.

Per quanto riguarda il metodo di lettura trovo utile paragonare questo volume a una sorta di pranzo, e le osservazioni riguardano non la qualità delle portate ma il modo e l'ordine in cui debbono essere consumate. Esse infatti debbono essere consumate proprio nell'ordine in cui vengono presentate e non assaggiate a caso come in un buffet o consumate in fretta come in un self-service.

Il capitolo primo vuole stimolare l'appetito del lettore e prepararne il palato per le portate successive, una sorta quindi di antipasto: in questo capitolo vengono infatti introdotti due importanti concetti che sono alla base di tutte le considerazioni che seguono.

Nei capitoli dal secondo al quinto viene offerto al lettore un assaggio dei sapori principali della progettazione organizzativa, quelli che chiamiamo i parametri di progettazione. In questa parte del libro prevale l'analisi, poiché ci proponiamo di descrivere le variabili organizzative di base e non di combinarle e quindi di operarne una sintesi. Tale sintesi incomincia a delinearsi verso la fine del capitolo quinto. Il capitolo sesto è ancora di analisi e colloca le variabili organizzative nel contesto dei fattori situazionali: si tratta in effetti di un diverso insieme di sapori che debbono peraltro combinarsi con gli altri.

I capitoli dal settimo al dodicesimo sono i piatti forti del pranzo: tutti i sapori dei capitoli precedenti vengono combinati in cinque piatti principali che chiamiamo configurazioni, e che rappresentano la nostra sintesi: struttura semplice; burocrazia

meccanica, burocrazia professionale, soluzione divisionale e adhocrazia. In un certo senso, i primi sei capitoli preparano il palato per i successivi sei, che sono il vero motivo del pranzo. Il capitolo settimo introduce le cinque configurazioni, a ciascuna delle quali viene poi dedicato uno dei capitoli successivi. L'ultimo capitolo, una sorta di digestivo, esamina alcune importanti relazioni fra le cinque configurazioni e si spinge oltre tale numero.

I punti essenziali del libro sono sottolineati (come queste parole) e, presi nel complesso, sintetizzano la linea centrale dell'esposizione. Questo espediente vuole soltanto sottolineare e sintetizzare le conclusioni più importanti: per apprezzare compiutamente le portate è necessario infatti assimilare anche le altre parti.

Buon appetito!

H.M.

La signora Raku aveva creato un laboratorio di ceramica nello scantinato della propria abitazione. Ciò comportava lo svolgimento di alcuni compiti diversi: impastare l'argilla, modellare i vasi, decorarli quando erano semiasciutti, prepararli e applicare le vernici, e infine cuocere i vasi nel forno. Il coordinamento di questi compiti non presentava però alcun problema: la signora Raku li svolgeva tutti da sola.

I problemi sorsero a seguito della sua ambizione e della bellezza dei suoi vasi: gli ordini incominciarono a superare le sue capacità personali di produzione. Di conseguenza la signora Raku assunse la signorina Bisque che era desiderosa di imparare l'arte della ceramica. La signora Raku fu però costretta a dividere il lavoro. Poiché i negozi artigianali desideravano che le ceramiche fossero create dalla signora Raku, fu deciso che la signorina Bisque avrebbe pesato l'argilla e preparato le vernici mentre la signora Raku avrebbe svolto le attività restanti. Questa soluzione comportava la necessità di coordinare il lavoro, un problema invero limitato visto che riguardava soltanto due persone in un laboratorio di ceramica: tali persone semplicemente comunicavano fra di loro in modo informale.

Questa soluzione funzionò bene, così bene che ben presto la signora Raku fu ancora una volta sommersa dalle ordinazioni. Erano quindi necessari più assistenti. Questa volta tuttavia, prevedendo che in futuro questi assistenti avrebbero dovuto essi stessi modellare i vasi, la signora Raku decise di assumerli operando una selezione fra i diplomati di una scuola locale di ceramica. Di conseguenza, mentre per addestrare la signorina Bisque era stato necessario un certo tempo, i tre nuovi assistenti conoscevano fin dall'inizio in modo esatto ciò che dovevano fare e si inserirono rapidamente nell'attività. Anche con cinque persone, il coordinamento non rappresentava un problema.

Quando però furono inseriti altri due assistenti, i problemi di coordinamento incominciarono a porsi: un giorno la signorina Bi-

sque inciampò su un barattolo di vernice e ruppe cinque vasi; un altro giorno la signora Raku aprendo il forno trovò che i portavasi erano stati per errore tutti verniciati di rosso. A questo punto la signora Raku si rese conto che sette persone in un piccolo laboratorio di ceramica non potevano coordinare tutte le loro attività attraverso il semplice meccanismo delle comunicazioni informali. A peggiorare le cose concorrevano il fatto che la signora Raku, che ora voleva essere chiamata presidente della Ceramics Inc., era obbligata a dedicare sempre più tempo ai contatti con i clienti. Invero in quei giorni era più facile trovarla con un vestito di alta sartoria piuttosto che con un paio di jeans. Di conseguenza nominò la signorina Bisque responsabile del laboratorio: la signorina Bisque doveva a tempo pieno dividere e coordinare il lavoro dei cinque assistenti del laboratorio.

Il laboratorio continuò ad ampliarsi. Importanti cambiamenti furono introdotti quando fu assunto un esperto di problemi del lavoro, che consigliò modificazioni in forza delle quali ogni persona doveva svolgere solo un compito per una sola linea di prodotti (vasi, portacenere, portavasi e animali di ceramica): una persona pesava l'argilla, la seconda modellava gli oggetti, la terza li decorava e così via. Di conseguenza, la produzione venne ad articolarsi in quattro linee di montaggio. Ogni persona seguiva un insieme di istruzioni standard elaborate in precedenza per garantire il coordinamento di tutte le attività. Naturalmente la Ceramics Inc. non vendeva più a negozi artigianali. La signora Raku accettava ordini soltanto per grandi quantità, ordini che per la maggior parte provenivano da catene di grandi magazzini.

L'ambizione della signora Raku era senza limiti e, quando si presentò l'opportunità di diversificare ulteriormente la produzione, la colse inserendo dapprima le mattonelle in ceramica, successivamente gli arredi da bagno e infine le piastrelle in argilla. La Ceramics Inc. fu successivamente divisa in tre divisioni: prodotti destinati al consumo, prodotti per l'edilizia e prodotti industriali. Dal suo ufficio al 55° piano della Pottery Tower, la signora Raku coordinava le attività delle divisioni controllando la loro performance ogni trimestre e operando interventi personali quando i risultati in termini di profitto e di sviluppo erano inferiori agli obiettivi di budget. Fu proprio quando un giorno sedeva alla propria scrivania esaminando questi budget che la signora Raku guardò con insistenza i grattacieli che la circondavano e decise di cambiare il nome della propria impresa in quello di «Ceramico».

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.

Come dovrebbe essere progettata tale organizzazione? C'è un modo migliore di altri per progettartela? O, al contrario, i vari elementi che la compongono — le diverse modalità di divisione del lavoro e di coordinamento — dovrebbero essere individuati e scelti in modo indipendente, come una massaia sceglie le verdure al mercato o come sceglie i cibi chi pranza al self-service?

Per anni la letteratura in tema di management ha fornito una risposta affermativa alla prima domanda. L'organizzazione era adeguata quando si fondava su regole e su una rigida gerarchia di autorità con un'ampiezza del controllo non superiore a sei persone. Più recentemente, tale letteratura ha implicitamente cominciato a orientarsi verso una risposta affermativa alla seconda domanda: chi progetta un'organizzazione deve combinare, fra molte altre cose, la pianificazione a lungo termine, l'arricchimento dei compiti e la struttura a matrice.

Questo libro respinge entrambi gli approcci a favore di un terzo. 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. Invero, questi fattori situazionali possono spesso essere «scelti» non meno di quanto accade per le variabili organizzative: la posizione dell'azienda nel suo ambiente, la sua dimensione, i metodi che impiega per ottenere i prodotti o i servizi, tutti questi elementi formano oggetto di una scelta. Ciò ci porta alla conclusione che sia i parametri della progettazione organizzativa sia i fattori situazionali dovrebbero essere combinati per creare quelle che noi chiamiamo configurazioni.

In relazione all'esito delle varie scelte, possono essere naturalmente individuate e progettate configurazioni diverse, in teoria moltissime configurazioni. In pratica però, come vedremo, le configurazioni che sono efficaci per la maggior parte delle

diff.
inseg.

DEF.

aziende sono molto limitate. La tesi centrale di questo libro è che un numero limitato di configurazioni spiega la maggior parte delle tendenze che spingono le aziende efficaci a organizzarsi nel modo in cui sono organizzate. In altri termini, la progettazione di un'organizzazione efficace — e in effetti anche la diagnosi dei problemi di molte organizzazioni inefficaci — sembrano implicare la considerazione soltanto di alcune configurazioni fondamentali.

In questo libro è spesso presente il riferimento al numero cinque. In questo primo capitolo, illustriamo un insieme di meccanismi fondamentali che vengono impiegati per conseguire il coordinamento del lavoro che è stato diviso: tali meccanismi sono cinque; successivamente in questo stesso capitolo elaboreremo una rappresentazione dell'organizzazione che ci serva da guida attraverso questo libro: questa rappresentazione si compone di cinque parti. Procedendo nell'esposizione, descriveremo i diversi parametri della progettazione organizzativa; fra i parametri più importanti vi è quello che attiene al decentramento e, come vedremo, il decentramento può assumere cinque modalità fondamentali. Successivamente, dopo aver esaminato i fattori situazionali, illustreremo quelle che secondo noi sono le configurazioni fondamentali delle variabili organizzative e dei fattori situazionali: tali configurazioni sono ancora una volta cinque. In effetti vedremo come questi diversi «cinque» non sono fra di loro indipendenti e cioè come fra di loro esistano delle importanti interrelazioni: in modo particolare ogni configurazione privilegia una forma di decentramento e in ciascuna configurazione tende a prevalere un meccanismo di coordinamento e una delle parti dell'organizzazione. Tutto ciò significa che cinque è il numero magico nella progettazione di un'organizzazione efficace?

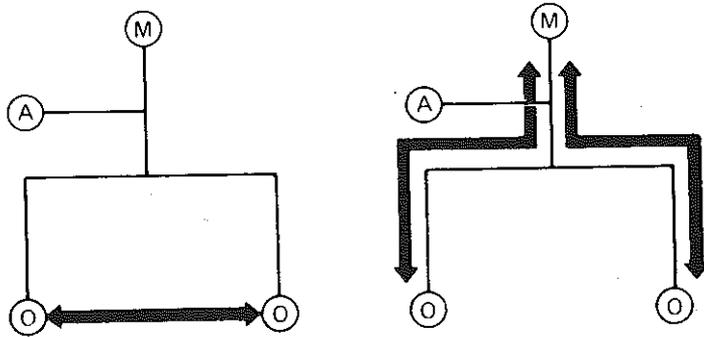
Accantoniamo per il momento questa interessante domanda e affrontiamo invece problemi di natura più pragmatica. Per delineare lo schema di base di questo libro, è necessario introdurre in questo capitolo due concetti: il primo riguarda i meccanismi fondamentali attraverso i quali si consegue il coordinamento; il secondo descrive l'organizzazione in termini di un insieme di parti interrelate.

1. I cinque meccanismi di coordinamento

Come abbiamo affermato in precedenza, organizzare implica due esigenze fondamentali: la divisione del lavoro in compiti distinti e il loro coordinamento. Nella Ceramica della signora Raku, la divisione del lavoro — impastare, modellare, decorare, verniciare, cuocere — era in larga misura determinata dall'attività svolta e dal sistema tecnico disponibile per realizzarla. Il coordinamento invece si dimostrò un problema più complesso per il quale si poteva ricorrere a mezzi diversi, che possono essere definiti *meccanismi di coordinamento* anche se va osservato che essi si collegano sia al coordinamento sia e in egual misura al controllo e alla comunicazione.

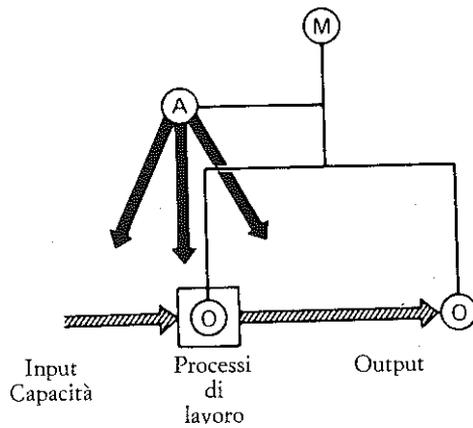
Cinque meccanismi sembrano spiegare le modalità fondamentali secondo le quali viene effettuato il coordinamento: l'adattamento reciproco, la supervisione diretta, la standardizzazione dei processi di lavoro, la standardizzazione degli output e la standardizzazione delle capacità dei lavoratori. Tali meccanismi dovrebbero essere considerati come gli elementi di base dell'organizzazione, la colla che tiene insieme un'azienda. Esaminiamo ora brevemente questi diversi meccanismi di coordinamento.

I L'adattamento reciproco consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale. Come è illustrato nella figura 1.1 (a) con l'adattamento reciproco il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono. Essendo un meccanismo di coordinamento molto semplice, l'adattamento reciproco è utilizzato naturalmente nelle aziende più semplici, per esempio da due persone in una canoa o da poche persone in un laboratorio di ceramica. Paradossalmente è però anche utilizzato nelle aziende più complesse. Consideriamo l'azienda incaricata di inviare per la prima volta un uomo sulla luna. Tale attività richiede una divisione del lavoro incredibilmente elaborata, dove migliaia di specialisti eseguono una grandissima varietà di compiti specifici. All'inizio però nessuno può essere del tutto certo di che cosa debba essere fatto. Questa conoscenza si sviluppa a mano a mano che il lavoro procede. Di conseguenza, in ultima analisi, nonostante l'uso di altri meccanismi di coordinamento, il successo dell'iniziativa dipende principalmente dall'abilità degli specialisti di adattarsi l'uno all'altro lungo un percorso non definito, in modo quindi non dissimile dai due rematori in una canoa.



(a) Reciproco adattamento

(b) Supervisione diretta



(c) Standardizzazione

Legenda:
M: manager
A: analisti
O: operatori

FIG. 1.1. I cinque meccanismi di coordinamento.

II Quando un'organizzazione supera il suo stadio più semplice — più di cinque o sei persone in un laboratorio di ceramica, quindici persone che vogano — essa tende a 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, come è illustrato nella figura 1.1 (b).

In effetti un cervello coordina molte mani, come nel caso del supervisore nel laboratorio di ceramica o del timoniere in una barca a remi. Consideriamo l'organizzazione di una squadra di football americano. In questo caso la divisione del lavoro è molto sviluppata: undici giocatori sono differenziati a seconda del ruolo che svolgono, della parte del campo in cui deve essere svolto e anche a seconda dei requisiti fisici richiesti. Il magro mediano è situato dietro la linea di mischia e porta la palla; chi effettua il placcaggio rimane sulla linea e blocca. L'adattamento reciproco non è sufficiente per coordinare il lavoro e, di conseguenza, viene nominato un capitano giocatore, il regista, che coordina il lavoro chiamando gli schemi.

III Il lavoro viene coordinato anche senza ricorrere all'adattamento reciproco e alla supervisione diretta; esso può infatti essere standardizzato. Il coordinamento è raggiunto, per così dire, sul tavolo da disegno prima di iniziare l'attività. Gli addetti alla catena di montaggio dell'automobile e i chirurghi nella sala operatoria dell'ospedale, in circostanze normali, non debbono preoccuparsi di coordinarsi con i loro colleghi. Essi infatti sanno esattamente cosa ci si aspetta da loro e procedono in conformità a tali aspettative. La figura 1.1 (c) illustra i tre modi fondamentali per operare la standardizzazione: per definire standard predeterminati di riferimento si può intervenire sui processi di lavoro, sugli output del lavoro o sugli input del lavoro (le capacità e le conoscenze delle persone che svolgono il lavoro).

I processi di lavoro vengono standardizzati quando si specificano o si programmano i contenuti del lavoro. Un esempio che viene alla mente riguarda le istruzioni di montaggio che vengono fornite con un gioco per bambini. In questo caso il costruttore standardizza in effetti il processo di lavoro del genitore: «prendere la vite Phillips da due pollici a testa rotonda e inserirla nel foro BX, unire questo alla parte XB con la rondella di bloccaggio e il dado esagonale, nello stesso tempo tenere...». Nelle organizzazioni, la standardizzazione può essere molto spinta, come nelle

quattro linee di montaggio della Ceramics Inc. o come nel caso di un pasticciere che ebbi una volta occasione di osservare: egli immergeva il cucchiaino in un vaso di ripieno per crostate, eseguendo questa operazione letteralmente migliaia di volte ogni giorno (ciliegie, mirtilli o mele, la cosa non era rilevante per lui), e ne vuotava il contenuto sullo strato superiore della crostata che gli veniva presentata su un piatto girevole. Il coordinamento di questo lavoro era stato determinato da chi aveva progettato quel piatto girevole. Naturalmente altri standard di lavoro lasciano più spazio o discrezionalità all'operatore: il compratore può dover richiedere almeno tre offerte per tutte le ordinazioni superiori a 10.000 dollari, ma per tutti gli altri aspetti può svolgere il suo lavoro come meglio ritiene.

Gli output vengono standardizzati quando si specificano i risultati del lavoro, per esempio le dimensioni del prodotto o la performance. Ai conducenti di taxi non viene detto come guidare o quali strade percorrere: essi sono soltanto informati sulla destinazione dei propri clienti. Anche all'impastatore di argilla non viene detto come preparare l'argilla ma solo di farlo in blocchi di quattro libbre; il modellatore sa che da quei blocchi deve ottenere vasi di una certa dimensione (il suo standard di output). Standardizzando gli output, il coordinamento fra le attività è stabilito preventivamente: la legatoria sa che le pagine che riceve da una parte si adatteranno perfettamente alle copertine che riceve da un'altra parte.

Talvolta non possono essere standardizzati né i processi di lavoro né gli output e d'altra parte il coordinamento attraverso la standardizzazione può essere ancora necessario. La soluzione, adottata anche dalla signora Raku per assumere gli assistenti nel laboratorio di ceramica, consiste nello standardizzare il lavoratore che svolge l'attività, in alternativa alla standardizzazione del lavoro o dei suoi output. 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. La signora Raku assunse i ceramisti fra i diplomati della scuola per ceramisti analogamente a quanto fanno gli ospedali quando assumono i medici. L'università e la scuola trasmettono e fanno interiorizzare ai futuri lavoratori i programmi di lavoro e, nel contempo, anche le basi del coordinamento. Sul lavoro, i lavoratori sembrano agire in modo autonomo, proprio come un buon attore.

TV
ES

TV

ES.

sul palcoscenico sembra parlare improvvisando; in realtà però entrambi hanno appreso dei modelli di comportamento. Di conseguenza la standardizzazione delle capacità raggiunge indirettamente il risultato che la standardizzazione dei processi di lavoro o la standardizzazione degli output di lavoro raggiungono direttamente: controlla e coordina il lavoro. Quando un'anestesista e un chirurgo si trovano in una sala operatoria per togliere un'appendice, non hanno molto bisogno di comunicare fra loro; grazie alla rispettiva formazione essi sanno esattamente cosa aspettarsi l'uno dall'altro: le loro capacità standardizzate fanno fronte alla maggior parte del coordinamento¹.

Quelli appena illustrati sono i cinque meccanismi di coordinamento che consideriamo; essi sembrano descrivere un certo ordine. 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.

Una persona che lavora da sola non ha bisogno di alcun meccanismo: il coordinamento avviene semplicemente nel suo cervello. Se aggiungiamo una seconda persona, la situazione cambia in modo significativo: il coordinamento deve, infatti, essere raggiunto fra cervelli. 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. A mano a 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, ritornando così a un solo cervello che ora regola gli altri: la supervisione diretta diventa il meccanismo privilegiato di coordinamento.

A mano a mano che il lavoro diviene più interconnesso, tende a manifestarsi un'altra importante modificazione e cioè lo spostamento verso la standardizzazione. Quando le attività sono semplici e ripetitive, l'organizzazione può ricorrere alla standardizza-

¹ Queste stesse cose possono essere ripetute a proposito di interventi molto più complessi. L'osservazione di un'operazione a cuore aperto di cinque ore ha fatto rilevare la quasi assenza di comunicazioni informali fra il cardiocirurgo e l'anestesista [Goselin 1978].

zione dei processi di lavoro. Un'attività più complessa può però impedire questa soluzione, obbligando a passare alla standardizzazione degli output, e cioè alla specificazione dei risultati del lavoro lasciando la scelta del processo al lavoratore. Nel caso di attività molto complesse, tuttavia, spesso gli output non possono essere standardizzati e, di conseguenza, l'organizzazione deve scegliere di standardizzare, se possibile, le capacità del lavoratore. Tuttavia se si dovesse riscontrare che le attività in cui è stato scomposto l'intero lavoro non possono essere standardizzate, si può essere costretti a chiudere il ciclo, ritornando al più semplice ma più flessibile meccanismo di coordinamento: l'adattamento reciproco. Come si è notato in precedenza, coloro che debbono risolvere un problema sofisticato affrontando situazioni estremamente complesse debbono comunicare informalmente fra loro se vogliono portare a termine il proprio lavoro.

L'esposizione fin qui svolta implica che, in determinate condizioni, un'organizzazione privilegerà un meccanismo di coordinamento rispetto agli altri, suggerendo anche che i cinque meccanismi sono in qualche modo sostituibili: l'organizzazione può rimpiazzarne uno con un altro. Da queste implicazioni non si deve tuttavia trarre la conclusione che ogni organizzazione possa fare affidamento su un solo meccanismo di coordinamento. La maggior parte delle organizzazioni, infatti, li combina tutti e cinque: un certo ammontare di supervisione diretta e di adattamento reciproco è sempre richiesto a prescindere dall'intensità del ricorso alla standardizzazione. Attualmente l'organizzazione non può semplicemente esistere senza leadership e senza comunicazioni informali, non foss'altro che per superare la rigidità della standardizzazione. Nella fabbrica più automatizzata (e cioè completamente standardizzata) le macchine si rompono, i dipendenti non si presentano al lavoro, i programmi debbono essere modificati all'ultimo momento: i supervisori debbono quindi intervenire e i lavoratori debbono essere liberi di affrontare i problemi imprevisti.

La scelta privilegiata di un meccanismo di coordinamento e la combinazione dei meccanismi di coordinamento trovano riscontro anche nella letteratura in tema di management di questo secolo. Inizialmente la letteratura poneva l'accento sull'organizzazione formale e cioè sulle relazioni ufficiali e documentate fra i membri dell'organizzazione. Due scuole hanno dominato la letteratura fino agli anni Cinquanta: una scuola privilegiava la supervisione diretta mentre l'altra privilegiava la standardizzazione. (A)

Terza scuola (B)

ES,

A La scuola dei «principi di direzione», il cui capostipite fu Henry Fayol che pubblicò per la prima volta le sue idee nel 1916 e che fu diffusa nei paesi di lingua inglese da Luther Gulick e da Lyndall Urwick, era interessata principalmente all'autorità formale, o meglio al ruolo della supervisione diretta nell'organizzazione. Gli studiosi ricordati hanno divulgato concetti quali l'unità del comando (un «dipendente» deve avere un solo «superiore»), la linea gerarchica (la linea diretta, cioè, che dal direttore generale, attraverso diversi capi, va fino ai lavoratori), e l'ampiezza del controllo (il numero di persone che dipendono da un certo superiore).

B La seconda scuola comprende in realtà due gruppi che dal nostro punto di vista hanno posto l'accento su un unico tema: la standardizzazione del lavoro. Entrambi i gruppi, uno su ciascuna sponda dell'Atlantico, sono stati formati agli inizi del secolo da studiosi molto importanti. In America Frederick Taylor ha fondato il movimento dello «Scientific Management» la cui preoccupazione principale riguardava la programmazione del contenuto del lavoro operativo (la manipolazione dei lingotti di ghisa, la spalatura del carbone e simili). In Germania, Max Weber ha descritto le strutture «burocratiche» il cui funzionamento era formalizzato attraverso regole, descrizioni delle mansioni, e formazione.

Di conseguenza fino a circa la metà di questo secolo l'organizzazione corrispondeva a un insieme di rapporti di lavoro ufficiali e standardizzati costruiti intorno a uno stretto sistema di autorità formale.

Con la pubblicazione avvenuta nel 1939 dell'interpretazione di Roethlisberger e Dickson di una serie di esperimenti svolti presso lo stabilimento di Hawthorne della Western Electric, si affermò la consapevolezza che nelle aziende accadevano anche altre cose. In modo particolare le osservazioni sulla presenza di un'organizzazione informale, e cioè di rapporti non ufficiali all'interno del gruppo di lavoro, rappresentavano la semplice constatazione che l'adattamento reciproco costituisce in tutte le organizzazioni un importante meccanismo di coordinamento. Ciò portò all'affermazione negli anni Cinquanta e Sessanta di una terza scuola, originariamente denominata «Relazioni umane», i cui appartenenti cercarono di dimostrare attraverso la ricerca empirica che fondarsi sull'organizzazione formale — in particolare sui meccanismi della supervisione diretta e della standardizzazione

— era nella migliore delle ipotesi inadeguato e nella peggiore delle ipotesi pericoloso per la salute psicologica del lavoratore.

MIX
+
Negli anni più recenti la ricerca si è allontanata da queste due posizioni estreme; nell'ultimo decennio infatti si è manifestata la tendenza a considerare l'organizzazione in modo più globale, per esempio studiando i rapporti fra formale e informale, fra supervisione diretta e standardizzazione da un lato e reciproco adattamento dall'altro. Questi studi hanno dimostrato che l'organizzazione formale e l'organizzazione informale sono interconnesse e spesso indistinguibili. Alcune ricerche hanno mostrato, per esempio, come la supervisione diretta e la standardizzazione vengano talvolta utilizzate come strumenti *informali* per conquistare potere e, per contro, come meccanismi per promuovere l'adattamento reciproco vengano inseriti nell'organizzazione *formale*. Gli studi di cui stiamo parlando hanno anche trasmesso l'importante messaggio che l'organizzazione formale spesso rappresenta il riconoscimento ufficiale dei modelli di comportamento che si manifestano in modo naturale e informale: le organizzazioni formali si evolvono in modo molto simile ai sentieri nelle foreste e cioè lungo i percorsi più battuti.

2. Le cinque parti dell'organizzazione

COME È FATTA?

Le organizzazioni sono strutturate per controllare e dirigere sistemi di flussi e per precisare le interrelazioni fra le diverse parti. Tali flussi e interrelazioni sono difficilmente di tipo lineare, con un elemento che segue chiaramente un altro elemento, d'altra parte le parole debbono assumere una forma lineare. Di conseguenza è spesso molto difficile descrivere il processo di formazione dell'organizzazione soltanto con le parole. Le parole debbono essere integrate da immagini. In questo libro, di conseguenza, utilizzeremo molto i diagrammi. Abbiamo infatti bisogno di un diagramma di base per rappresentare l'organizzazione stessa, un diagramma che possa essere utilizzato in vari modi per mostrare i diversi fatti che accadono nelle organizzazioni e le diverse forme che le organizzazioni stesse possono assumere.

È possibile elaborare un tale diagramma considerando le diverse parti che compongono l'organizzazione e le persone presenti in ciascuna di queste parti. Alla base dell'organizzazione, troviamo gli operatori, quelle persone che svolgono l'attività fon-

damentale di ottenimento dei prodotti e di fornitura dei servizi: essi costituiscono il *nucleo operativo*. Come abbiamo osservato in precedenza, nelle organizzazioni piú 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.

Quando la dimensione dell'azienda aumenta e viene adottata una divisione del lavoro piú 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*. Quando l'organizzazione diviene piú articolata e complessa, un solo manager non è piú sufficiente e sono invece necessari piú 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. Va osservato che l'introduzione di manager dà luogo a una nuova forma di divisione del lavoro, una divisione che si può qualificare di *carattere direttivo*, poiché porta a distinguere fra coloro che svolgono il lavoro di base e coloro che lo dirigono in una qualsiasi forma.

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. Anch'essi svolgono attività di carattere direttivo ma di natura diversa, spesso chiamata di «staff». Tali analisti costituiscono quella che possiamo denominare la *tecnostuttura*, all'esterno della gerarchia costituita dall'autorità di *line*. 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. In effetti sostituendo alla supervisione diretta la standardizzazione — un processo conosciuto come istituzionalizzazione dell'attività del manager — 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.

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 pub-

bliche. Definiamo queste persone e la parte dell'organizzazione che esse vanno a costituire come *staff di supporto*.

In questo modo abbiamo individuato quelle che secondo noi sono le cinque parti dell'organizzazione. Come mostra la figura 1.2, alla base abbiamo il nucleo operativo che è collegato al vertice strategico posto nella parte superiore della figura attraverso la linea intermedia, la tecnostruttura e lo staff di supporto occupano una posizione esterna, ai lati. Questa figura rappresenta il diagramma di base del libro.

Essa verrà utilizzata ripetutamente per formulare le nostre osservazioni sull'organizzazione, talvolta sovrapponendo ad essa dei flussi, talvolta modificandola per illustrare le caratteristiche specifiche di particolari tipi di organizzazioni.

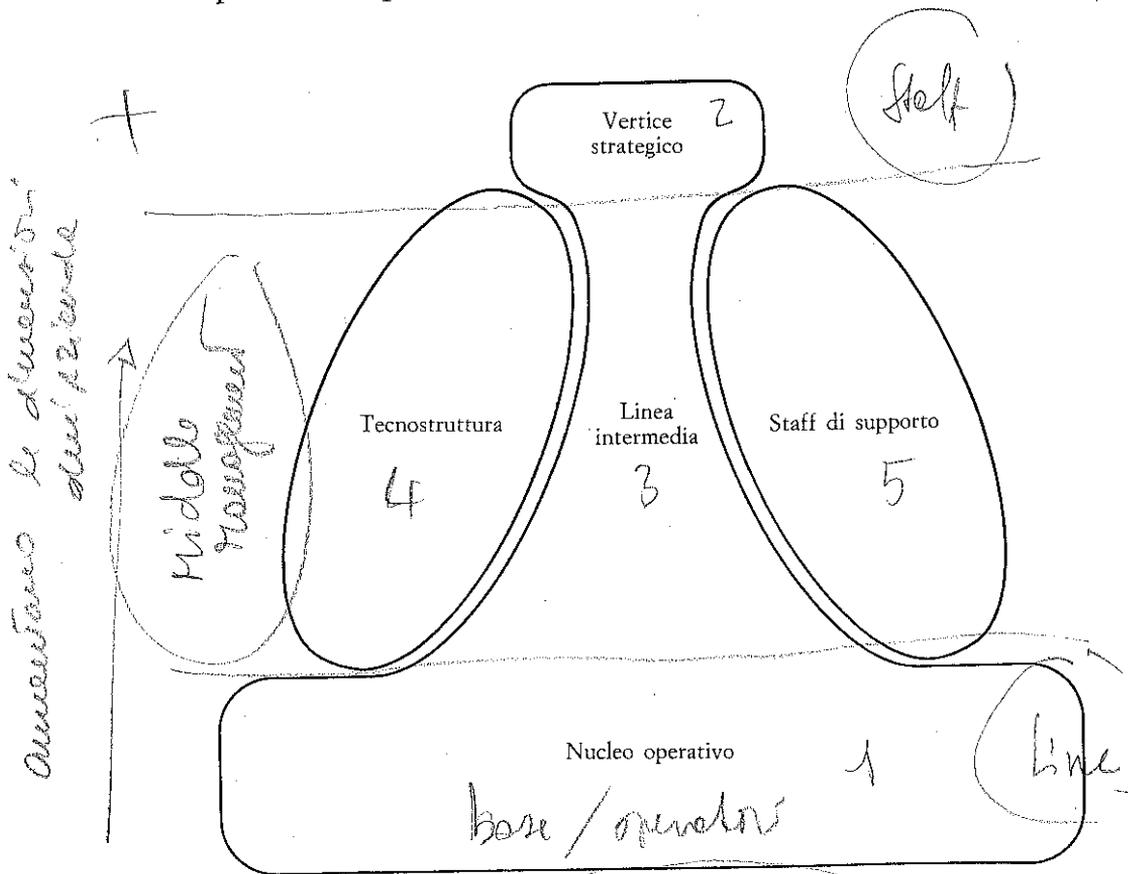


FIG. 1.2. Le cinque parti fondamentali dell'organizzazione.

La figura 1.2 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 tecnostuttura 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.

Può essere utile a questo punto raccordare questo schema con alcuni termini di comune utilizzo nel campo organizzativo. Il termine *middle management*, anche se raramente definito in modo accurato, sembra generalmente comprendere 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.

Anche il termine *staff* può essere inserito in questo contesto. Nella letteratura meno recente in tema di management, il termine *staff* era impiegato in contrapposizione con il termine *line*; in teoria le posizioni di *line* avevano l'autorità formale di assumere decisioni mentre le posizioni di *staff* ne erano prive: esse fornivano solo consigli a coloro che assumevano le decisioni. Come vedremo successivamente, questa distinzione fra *line* e *staff* è valida in alcuni tipi di organizzazioni (quanto meno per lo staff di analisti ma non per lo staff di supporto) ma non in altri. Non-dimeno la distinzione fra *line* e *staff* ha anche per noi una qualche utilità e quindi utilizziamo i termini modificandone tuttavia in una certa misura il significato. Con il termine *staff* indichiamo la tecnostuttura e lo staff di supporto, i gruppi cioè rappresentati ai lati del nostro diagramma di base. 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 de-

cisioni 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 operativo².

Esaminiamo ora in modo piú analitico ciascuna delle cinque parti dell'organizzazione.

2.1. 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);

² Ci sono anche altri utilizzi completamente diversi del termine *staff* ai quali nella nostra esposizione non facciamo riferimento: i «capi di stato maggiore» nel campo militare sono in effetti manager del vertice strategico; lo «staff» medico dell'ospedale corrisponde ad operatori o a membri del nucleo operativo. Ancora, l'introduzione della distinzione *line/staff* vuole soltanto differenziare coloro che sono direttamente coinvolti da coloro che intervengono solo marginalmente nell'attività operativa dell'azienda, senza con questo immaginare risolti tutti i problemi che a tale distinzione si accompagnano. In base alla nostra definizione, nella tipica impresa industriale le funzioni di produzione e di vendita sono chiaramente attività di *line*, mentre le funzioni ricerche di marketing e relazioni pubbliche sono chiaramente attività di *staff*. La collocazione dell'*engineering* fra le attività di *line* o di *staff* (e quindi decidere se serve indirettamente il nucleo operativo o se ne è parte integrante) dipende dall'importanza che, in una certa impresa, si attribuisce a tale funzione. Fra *line* e *staff* vi è quindi una zona grigia: dove tale zona è ristretta, utilizzeremo la distinzione; dove invece è molto ampia, la abbandoneremo.

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.

Poiché si cerca di proteggere le attività operative dalle perturbazioni esterne, 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 nucleo operativo rappresenta il cuore di ogni organizzazione, la parte che produce gli output essenziali che tengono in vita l'organizzazione stessa. Tuttavia se escludiamo le aziende molto piccole, l'organizzazione richiede la presenza anche delle componenti direzionali. La componente direzionale comprende il vertice strategico, la linea intermedia e la tecnostruttura.

2.2. 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 d'interesse è globale. Al vertice strategico appartengono anche coloro che forniscono un supporto diretto ai manager indicati: segretari, assistenti e così via³. 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 (CEO: *Chief Executive Office*): due o tre persone che condividono il compito di direttore generale. Il vertice strategico deve assicurare che l'azienda assolva alla missione in

³ Nella trattazione successiva concentreremo l'attenzione soltanto sui manager del vertice strategico, considerando l'attività di segretarie, assistenti, ecc. parte integrante di quella degli stessi manager.

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 pressione).

Ne deriva che il vertice strategico svolge tre funzioni. Una funzione, già discussa, è quella della supervisione diretta. Nella misura in cui l'organizzazione fa ricorso a questo meccanismo di coordinamento, sono i manager del vertice strategico (come pure quelli della linea intermedia) che lo rendono operante. Essi 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.

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 debbono dedicare molto del loro tempo per informare le persone influenti nell'ambiente sulle attività dell'organizzazione, per 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 e, talvolta, per svolgere compiti di rappresentanza come per esempio ricevere i clienti importanti. Qualcuno una volta ha definito il manager, solo in parte in modo scherzoso, come la persona che intrattiene gli ospiti in modo tale che tutti gli altri possano lavorare.

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. Di conseguenza, nella gestione delle condizioni di confine, i manager del vertice strategico acquisiscono una comprensione dell'ambiente mentre, assolvendo alle funzioni di supervisione diretta, tentano di adattare la strategia ai punti di forza e ai bisogni dell'azienda cercando di conservare un ritmo di cambiamento che rappresenti una risposta all'ambiente senza essere distruttivo per l'azienda stessa. Naturalmente, come vedremo in seguito, il processo di formulazione della strategia non è mai così lineare e preciso: da un lato le altre parti dell'organizzazione, in alcuni casi anche il nucleo operativo, possono svolgere un ruolo attivo nella formulazione della

strategia; dall'altro le strategie talvolta si formano da sole, quasi inconsapevolmente, via via che i manager rispondono alle pressioni dell'ambiente, decisione dopo decisione. In ogni caso va sottolineato un punto: tra le cinque parti dell'organizzazione, il vertice strategico svolge tipicamente il ruolo piú importante nella formulazione delle strategie.

In generale, il vertice strategico è portatore della prospettiva piú ampia — e di conseguenza anche della prospettiva piú astratta — dell'organizzazione. A questo livello, l'attività è generalmente caratterizzata da un minimo di ripetitività e di standardizzazione, da una considerevole discrezionalità e da cicli decisionali relativamente lunghi. Fra i manager del vertice strategico il reciproco adattamento è il meccanismo privilegiato di coordinamento.

2.3. *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: alcune si dividono e successivamente si ricongiungono come accade quando un subordinato ha piú di un superiore.

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 piú grandi richiedono invece piú manager (nella linea intermedia). Di conseguenza la *gerarchia* dell'organizzazione si forma via via che un su-

pervisore di prima linea è posto a capo di alcuni operatori per costituire un'unità organizzativa di base, un altro manager è posto a capo di alcune di queste unità per formare un'unità di livello più elevato e così via finché tutte le unità sono poste alle dipendenze di un unico manager al vertice strategico, manager denominato direttore generale, per creare l'organizzazione nel suo complesso.

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 vengono le varianze 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.

2.4. 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. Di conseguenza la tecnostruttura è efficace soltanto quando utilizza le proprie tecniche per rendere più efficace il lavoro di altri.

Chi compone la tecnostruttura? 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. Ai nostri fini interessano soprattutto gli analisti con funzioni di controllo che incentrano la loro attenzione direttamente sulla progettazione e sul funzionamento dell'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 — allo stesso modo di chi fissa la propria procedura per vestirsi al mattino — 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 (per esempio gli *industrial engineers*) 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; e 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. Tuttavia poiché sono tipicamente specialisti con un livello di formazione molto elevato, in questo coordinamento anche la standardizzazione delle capacità svolge un ruolo significativo. Di conseguenza gli analisti impiegano buona parte del loro tempo nello sviluppo di comunicazioni informali.

2.5. *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, il club di facoltà, 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.

La cosa sorprendente è che tali unità di supporto sono state quasi completamente ignorate dalla letteratura in tema di organizzazione. Molto spesso vengono assimilate alla tecnostruttura e definite con lo «staff» che fornisce consigli al management.

Le unità di supporto sono tuttavia profondamente diverse rispetto alla tecnostruttura; esse infatti non si occupano della standardizzazione e non possono essere considerate come unità con la funzione principale di fornire consigli, anche se possono farlo in misura limitata. Esse, piuttosto, devono svolgere funzioni specifiche: la casa editrice universitaria pubblica i libri, il club di facoltà offre un'occasione di incontro ai professori, la libreria vende i libri.

Perché le aziende di grandi dimensioni autoproducono molti dei servizi di supporto di cui hanno bisogno invece di acquistarli da fornitori esterni? La risposta sembra vada ricercata nel controllo e cioè nel desiderio delle aziende di grandi dimensioni di esercitare uno stretto controllo su tali servizi, forse per ridurre l'incertezza che deriverebbe dall'acquistarli sul mercato. Pubblicando direttamente i propri libri, l'università evita alcune delle incertezze legate al ricorso a case editrici esterne; affrontando con risorse interne le controversie legali, l'impresa industriale conserva uno stretto controllo sui legali cui ricorre; dando da mangiare ai propri dipendenti nella mensa di stabilimento, l'impresa industriale abbrevia il tempo della colazione e forse concorre anche a determinare il potere nutritivo del cibo.

Molte unità di supporto sono autosufficienti; in altri termini sono mini-organizzazioni con il proprio equivalente di nucleo operativo come accade per la tipografia in un'università. Esse acquisiscono risorse dall'organizzazione più ampia a cui appartengono e, a loro volta, le forniscono servizi specifici, funzionando peraltro in modo indipendente rispetto al nucleo operativo principale. Confrontiamo per esempio in uno stabilimento il reparto manutenzione con la mensa: il primo fornisce un servizio diretto ed è parte integrante del nucleo operativo; la seconda è invece separata dal nucleo operativo stesso.

Le unità di supporto sono presenti a vari livelli della gerarchia in relazione al destinatario del loro servizio. In molte imprese industriali, il dipartimento che si occupa delle relazioni pubbliche e l'ufficio legale sono collocati vicino al vertice poiché tendenzialmente essi servono direttamente il vertice strategico. Ai livelli intermedi troviamo le unità che supportano le decisioni assunte a tali livelli come per esempio le relazioni industriali, la ricerca e sviluppo, la determinazione dei prezzi. Ai livelli più bassi troviamo le unità che svolgono un'attività più standardizzata, simile all'attività del nucleo operativo: mensa, spedizioni, ricevimento, paghe. Utilizzando l'impresa industriale come esempio, la figura 1.3 riporta nel nostro diagramma di base tutte queste unità di supporto e le unità tipiche che costituiscono le altre quattro parti dell'organizzazione.

A causa delle ampie diversità che intercorrono fra le unità di supporto, non è possibile indicare in modo generale e definitivo quale sia il meccanismo di coordinamento da esse più utilizzato. Ogni unità utilizza infatti quel meccanismo che è più appropriato

ES.

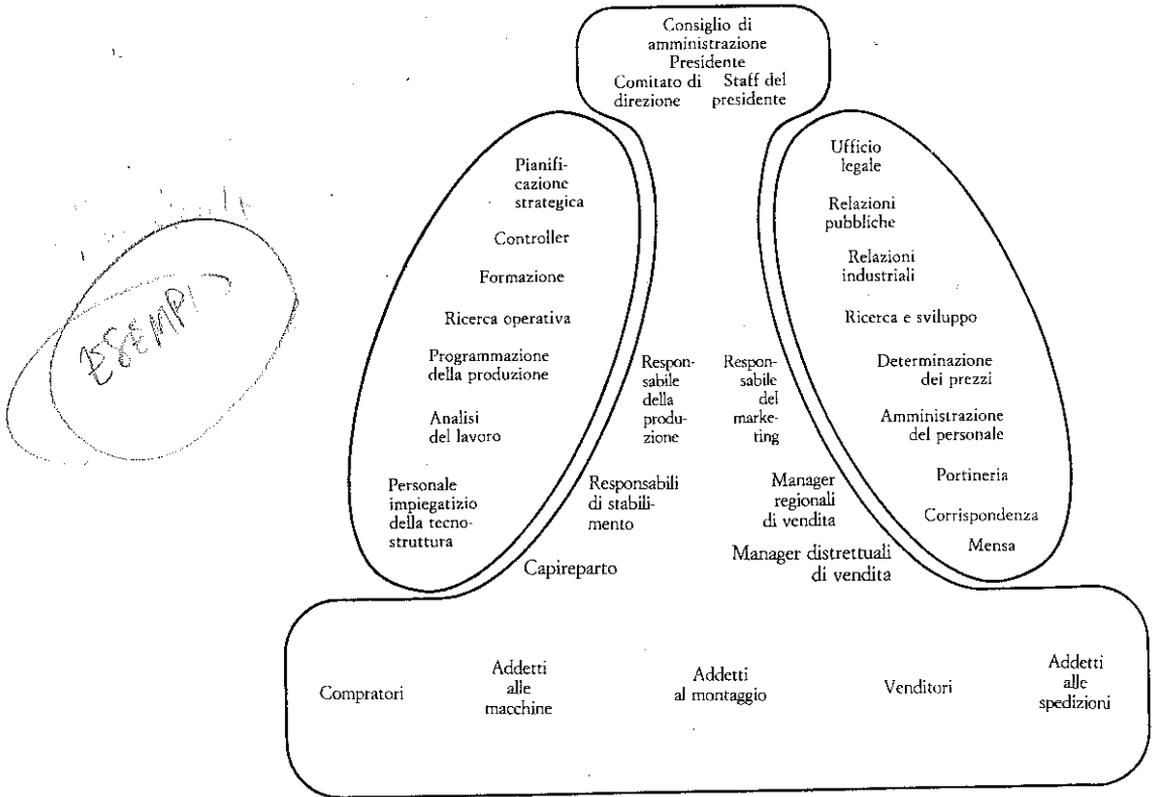


FIG. 1.3: Le cinque parti fondamentali dell'organizzazione in un'impresa industriale.

date le sue caratteristiche: la standardizzazione delle capacità nell'ufficio legale, l'adattamento reciproco nel laboratorio di ricerca, la standardizzazione dei processi di lavoro nella mensa. Tuttavia, poiché molte unità di supporto sono altamente specialistiche e utilizzano professionisti, la standardizzazione delle capacità può essere indicata come il meccanismo di coordinamento singolarmente più importante.

I gruppi di staff dell'organizzazione, tecnostuttura e staff di supporto, tendono a concentrarsi a un qualche particolare livello della gerarchia? Uno studio di 35 aziende [Kaufmann e Seidman 1970] suggerisce che mentre le linee intermedie tendono a configurarsi come piramidi, ciò non accade per gli staff. Per queste unità la forma è «estremamente irregolare», semmai a piramide

rovesciata [*ibidem*, 446]. Di conseguenza mentre nel nostro diagramma la linea intermedia è rappresentata da una campana che si apre verso il basso, la tecnostruttura e lo staff di supporto sono presentati in forma di ellisse. Come vedremo successivamente, la forma specifica varia in relazione al tipo di organizzazione utilizzato.

Nelle organizzazioni sono sempre stati riscontrabili da un lato gli operatori e dall'altro i manager di vertice, persone che svolgono il lavoro di base e persone che gestiscono e dirigono il sistema nel suo complesso. Via via che si sono sviluppate, le aziende hanno esplicitato a livello organizzativo innanzitutto la componente legata alla linea intermedia per attuare il coordinamento attraverso la supervisione diretta. Quando la standardizzazione diventò un meccanismo accettato di coordinamento, incominciò ad emergere la tecnostruttura. L'attività di F. Taylor diede vita negli anni Venti al movimento dello «Scientific Management», che vide l'assunzione presso le imprese di molti analisti del lavoro. Poco dopo la seconda guerra mondiale, l'affermazione della ricerca operativa e l'introduzione del calcolatore spinsero l'influenza della tecnostruttura verso i livelli intermedi di molte organizzazioni; con la più recente diffusione di tecniche quali la pianificazione strategica e i controlli economico-finanziari sofisticati, la tecnostruttura si è collegata decisamente anche con i livelli organizzativi più elevati.

Con lo sviluppo di tutti i tipi di specializzazioni (la ricerca scientifica in un largo numero di campi, le relazioni industriali, le pubbliche relazioni, e altre ancora) l'affermazione più recente dello staff di supporto è stata forse anche più sensazionale. In misura crescente le aziende hanno cercato di internalizzare queste nuove funzioni come pure le funzioni più tradizionali di supporto come la manutenzione e la mensa. Di conseguenza in molte aziende le ellissi a sinistra e a destra del nostro diagramma sono diventate dei grossi rigonfiamenti. Invero uno studioso ha riscontrato che nelle imprese operanti nelle moderne industrie di processo (per esempio la raffinazione del petrolio) fra personale di staff e operatori esisteva un rapporto di uno a poco meno di tre e, in alcuni casi, il personale di staff superava largamente gli operatori [Woodward 1975, 60].

COME FOTOCOPIA?

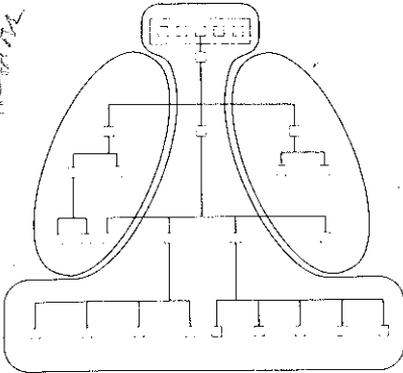
β. Il funzionamento dell'organizzazione

Con l'esposizione precedente abbiamo completato la descrizione della nostra rappresentazione dell'organizzazione in cinque parti. Come osservato in precedenza, possiamo utilizzare e utilizzeremo questo diagramma in vari modi. Un modo consiste nel sovrapporre sul diagramma i vari tipi di flussi che descrivono il funzionamento dell'organizzazione, quanto meno il modo in cui tale funzionamento è stato caratterizzato nella letteratura in tema di management. La figura 1.4 mostra cinque di questi flussi, ciascuno rappresenta, in un certo senso, una diversa teoria del funzionamento organizzativo.

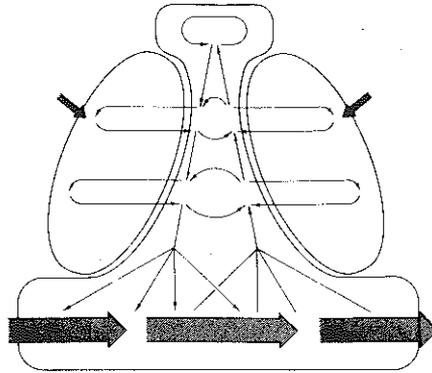
La figura 1.4 (a) rappresenta l'organizzazione come un sistema di autorità formale: il flusso di potere formale lungo la gerarchia. In effetti, abbiamo sovrapposto sul nostro un diagramma dell'organizzazione che preferiamo indicare con il termine organigramma, derivato dal francese. L'organigramma è una rappresentazione controversa dell'organizzazione, poiché mentre la maggior parte delle aziende continua a ritenerlo indispensabile (l'organigramma è invariabilmente la prima cosa che viene consegnata a chiunque si propone di studiare l'organizzazione), molti studiosi lo rifiutano in quanto lo giudicano una descrizione inadeguata di ciò che effettivamente avviene all'interno dell'organizzazione. In effetti, in ogni organizzazione esistono importanti rapporti di potere e di comunicazione che non sono formalizzati su un foglio di carta. Tuttavia, l'organigramma piú che essere rifiutato, dovrebbe essere collocato nel suo «contesto». L'organigramma è simile a una carta geografica; la carta geografica è insostituibile per trovare le città e per esaminare la rete stradale ma non ci dice nulla intorno alle relazioni sociali o economiche della zona rappresentata. Analogamente, anche se non rappresenta le relazioni informali, l'organigramma costituisce una rappresentazione accurata della divisione del lavoro, mostrando in modo immediato (1) quali posizioni esistono nell'organizzazione; (2) le modalità di raggruppamento di queste posizioni in unità; (3) come l'autorità formale fluisce fra esse (descrivendo quindi in effetti l'impiego della supervisione diretta).

La figura 1.4 (b) rappresenta l'organizzazione come un sistema di flussi regolati: di produzione attraverso il nucleo operativo; di ordini e di istruzioni in senso discendente lungo la gerarchia per controllare il nucleo operativo, di informazioni di ri-

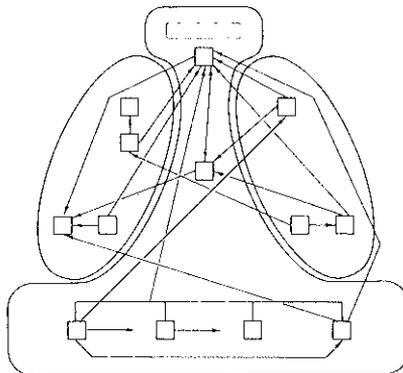
ORGANIZZAZIONE



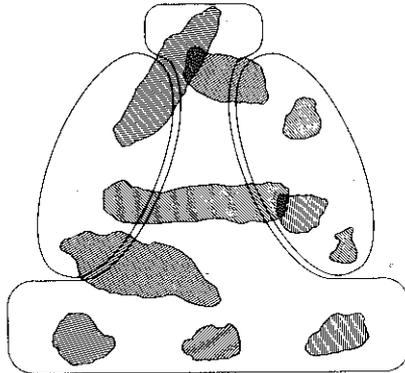
(a) flusso di autorità formale



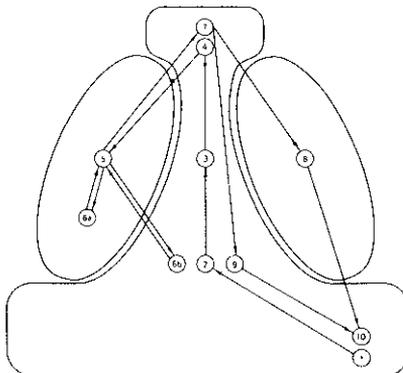
(b) flusso di attività regolate



(c) flusso di comunicazioni informali
[adattamento da Pfiffner e Sherwood 1960, 219]



(d) insieme di costellazioni di lavoro



(e) flusso di un processo decisionale *ad hoc*
AD HOCRAZIA

FIG. 1.4. Cinque prospettive (o teorie) sulle modalità di funzionamento dell'organizzazione.

torno sui risultati (in un sistema informativo per la direzione o Mis) in senso ascendente; e di informazioni e di consigli da utilizzare nel processo decisionale provenienti dai lati e cioè dalla tecnostruttura, da un lato, e dallo staff di supporto, dall'altro. Questa prospettiva dell'organizzazione è coerente con i concetti tradizionali di autorità e di gerarchia ma, a differenza della prima rappresentazione, pone l'accento più sulla standardizzazione che sulla supervisione diretta.

La figura 1.4 (c) descrive l'organizzazione come un sistema di *comunicazioni informali*, sottolineando il ruolo che nel coordinamento assume l'adattamento reciproco. La rappresentazione della figura 1.4 (c) è in effetti un «sociogramma», una carta topografica dell'effettivo sistema di comunicazioni derivante da uno studio di un'amministrazione comunale [Pfiffner e Sherwood, 1960]. Questa prospettiva implica che nelle organizzazioni esistono centri di potere non ufficiali e che reti di comunicazione informale molto ricche integrano e talvolta aggirano i canali formali di autorità e di comunicazione. In questa terza rappresentazione scompare la chiarezza che caratterizzava invece le prime due rappresentazioni.

La figura 1.4 (d) descrive l'organizzazione come un sistema di *costellazioni di lavoro*. Implicita 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 delle attività. Ogni aggregazione o costellazione affronta decisioni diverse appropriate rispetto al proprio livello nella gerarchia ed è solo genericamente connessa con le altre costellazioni. In contrasto con la rappresentazione dell'organizzazione come una sorta di molla a spirale propria delle prime due prospettive e in contrasto anche con la rappresentazione dell'organizzazione come una torta marmorizzata propria della terza prospettiva, in questa rappresentazione l'organizzazione ci appare come una sorta di torta a strati semiordinata. Con riferimento a una tipica impresa industriale, nella figura 1.4 (d) abbiamo tre costellazioni di lavoro nel nucleo operativo: una connessa con l'officina, una seconda con il montaggio e una terza con la distribuzione. Al di sopra di queste costellazioni vi è una costellazione di produzione di natura direzionale formata dagli analisti e dai supervisori di prima linea, che si occupa della programmazione della produzione e della gestione dello stabilimento. Al di sopra vi è una costellazione «nuovi prodotti» formata da analisti, mana-

ger di *line* e addetti allo staff di supporto come per esempio i ricercatori. All'interno dello staff di supporto vi sono tre costellazioni legate alla «mensa di stabilimento», alla «ricerca e sviluppo» (sovrapposta parzialmente alla costellazione «nuovi prodotti») e alle «relazioni pubbliche». Infine, al vertice, la costellazione «finanza» unisce l'alta direzione con lo staff di supporto che si interessa degli aspetti finanziari, e la costellazione «pianificazione a lungo termine» unisce l'alta direzione con gli analisti della tecnologia che occupano posizioni più elevate.

Da ultimo la figura 1.4 (e) rappresenta l'organizzazione come un sistema di *processi decisionali ad hoc*. Sul nostro diagramma, nella figura in esame è rappresentato il flusso di una decisione strategica, dall'inizio alla fine ma, analogamente alle altre rappresentazioni, tale flusso è largamente semplificato. In corrispondenza al punto 1, un venditore si incontra con un cliente che gli suggerisce la modificazione di un prodotto dell'impresa. Il suggerimento è comunicato ai livelli via via più elevati della gerarchia (2,3,4), finché al vertice (4) viene assunta la decisione di creare una *task force* di analisti e di manager di *line* per studiare il suggerimento e formulare delle raccomandazioni (5,6). Il vertice strategico approva la raccomandazione di introdurre un nuovo prodotto (7) e si procede alla realizzazione della modificazione (8,9). Alla fine il venditore ritorna dal cliente con il nuovo prodotto (10).

A questo punto disponiamo di cinque prospettive o teorie sul funzionamento dell'organizzazione. Quale di queste prospettive o teorie è corretta? Singolarmente nessuna: ognuna è infatti una larga semplificazione della realtà organizzativa e d'altra parte contiene una parte di verità. Solo combinandole, come abbiamo fatto nella figura 1.5, incominciamo ad apprezzare la vera complessità che ora dobbiamo cercare di affrontare.

Poste queste basi (i cinque meccanismi di coordinamento come colla dell'organizzazione, le cinque parti che formano il nostro diagramma di base, e l'affermazione appena fatta sulla complessità del funzionamento dell'organizzazione), possiamo affrontare il tema della progettazione organizzativa.

Inizieremo esaminando i parametri di progettazione e cioè le leve e le maniglie sulle quali si può agire per influenzare la divisione del lavoro e il coordinamento. Essi verranno affrontati in quattro capitoli: il primo dedicato ai parametri che possono es-

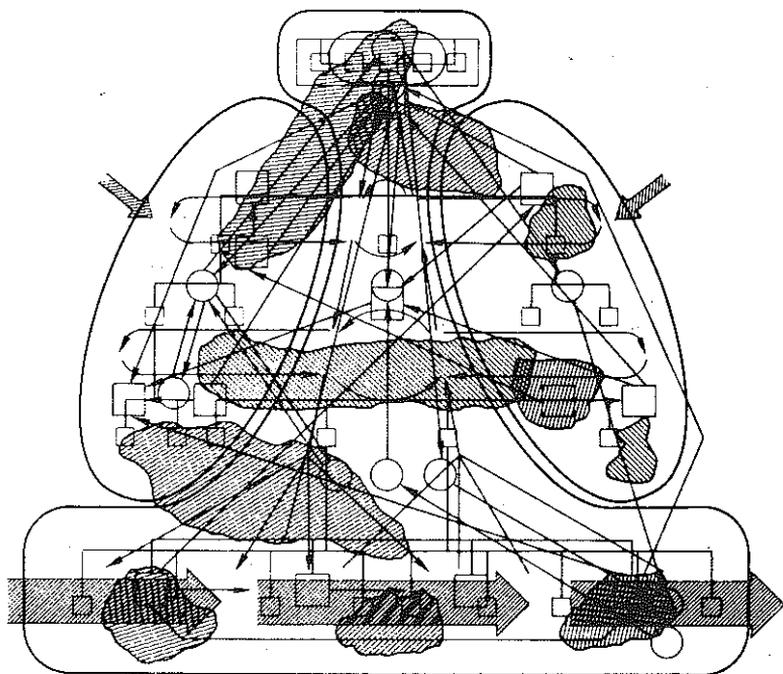


Fig. 1.5. Il funzionamento dell'organizzazione: una rappresentazione integrata.

sere impiegati per progettare le posizioni o mansioni individuali; il secondo dedicato ai parametri rilevanti per la progettazione della macrostruttura; il terzo dedicato ai parametri che possono essere utilizzati per completare la macrostruttura; e il quarto, infine, dedicato ai parametri utilizzati per progettare il sistema decisionale e quindi collegato al tema del decentramento.

Successivamente dedicheremo un capitolo ai fattori situazionali, nel tentativo di definire il contesto all'interno del quale vanno letti i parametri di progettazione. In questo ambito considereremo come i vari parametri di progettazione siano influenzati dall'età e dalla dimensione dell'azienda, dal sistema tecnico che impiega, dall'ambiente nel quale opera e dalle relazioni di potere interne ed esterne. In questo modo perveniamo alla parte centrale del libro e cioè alla sintesi del materiale precedente: le configurazioni. Nel capitolo settimo introduciamo le nostre cinque configurazioni di base:

a) la *struttura semplice* fondata sulla supervisione diretta, nella quale la parte essenziale è il vertice strategico;

b) la *burocrazia meccanica* fondata sulla standardizzazione dei processi di lavoro, nella quale la parte fondamentale è rappresentata dalla tecnostuttura;

c) la *burocrazia professionale*, fondata sulla standardizzazione delle capacità, nella quale la parte fondamentale è costituita dal nucleo operativo;

d) la *soluzione divisionale*, fondata sulla standardizzazione degli output, nella quale la parte fondamentale è rappresentata dalla linea intermedia.

e) la *adhocrazia*, fondata sull'adattamento reciproco, nella quale la parte fondamentale è rappresentata dallo staff di supporto e talvolta anche dal nucleo operativo.

I cinque capitoli successivi approfondiscono ciascuna di queste configurazioni: la combinazione dei parametri di progettazione, le modalità di funzionamento, le condizioni che ne definiscono un utilizzo appropriato, e i vari problemi sociali come pure manageriali connessi con il suo funzionamento. Il capitolo conclusivo del libro riprende la domanda formulata in questo capitolo e alla quale non abbiamo dato una risposta: cinque rappresenta il numero magico nella progettazione di un'organizzazione efficace?