

**Università degli Studi di Ferrara**

---

**Corso di Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche e Ostetriche**

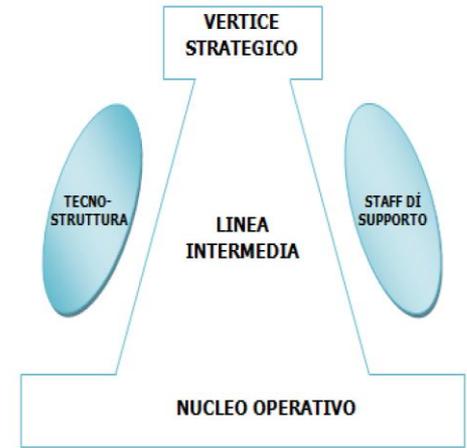
Anno accademico 2015/2016

# **Adhocrasia e comparazione con gli altri sistemi**

Project work a cura di

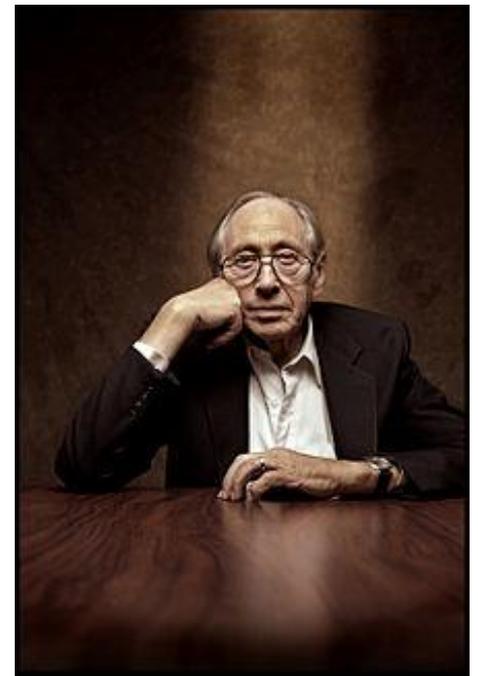
Colangelo Noemi, Folla Anna, Michelini Valentina

# Le parti dell' organizzazione



- ✓ Nucleo operativo: addetti al sistema operativo
- ✓ Vertice strategico: soggetti in posizione di responsabilità (componente direzionale)
- ✓ Linea intermedia: manager collocati tra il vertice e il nucleo operativo (traducono gli obiettivi di fondo in sotto-obiettivi più precisi e raccolgono le informazioni che devono passare dal basso verso l'alto)
- ✓ Tecnostruttura: formata dalle unità di staff responsabili della standardizzazione
- ✓ Staff di supporto: unità che forniscono servizi, pur differenziandosi dalla tecnostruttura per il non essere impegnata in compiti di standardizzazione.

**Adhocrrazia** : Parola inventata da Alvin Tofler, “*Lo shock del futuro*” 1970



- Organizzazione flessibile, poco formalizzata e capace di innovare, anche rompendo l'unità di comando
- Potere non solo nello staff e nel nucleo operativo, ma in tutte le parti

# Identikit adhocrasia

Serve a **realizzare innovazioni complesse**: team di esperti di diverse discipline per realizzare progetti ad hoc

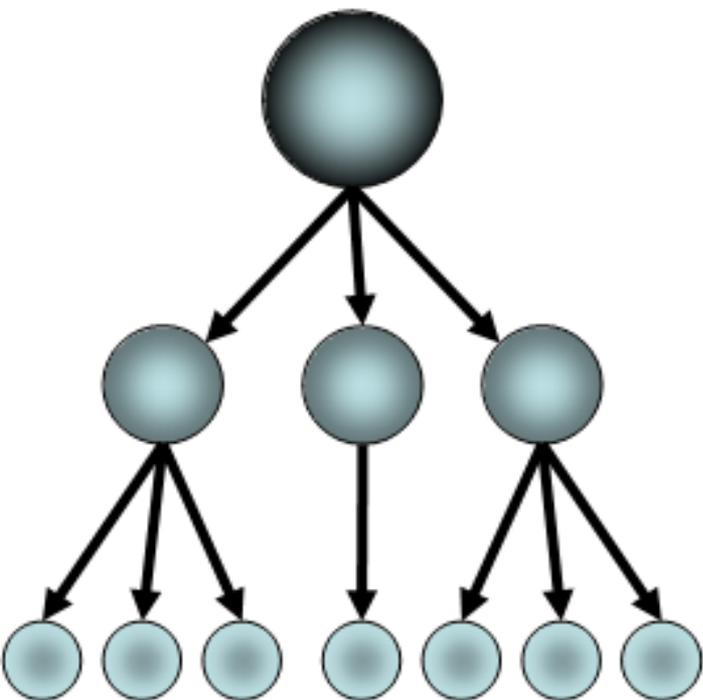
*Ambiente* complesso, dinamico, a volte eterogeneo/ sistema tecnico sofisticato

Giovane e di moda

<b><i>Meccanismo coordinamento</i></b>	<b><i>Parte fondamentale organizz.</i></b>	<b><i>Tipo decentramento</i></b>
Adattamento	Staff supporto e Nucleo operativo	Selettivo/ specializzazione orizzontale mansioni

# Differenze con la burocrazia professionale

**GERARCHIA**

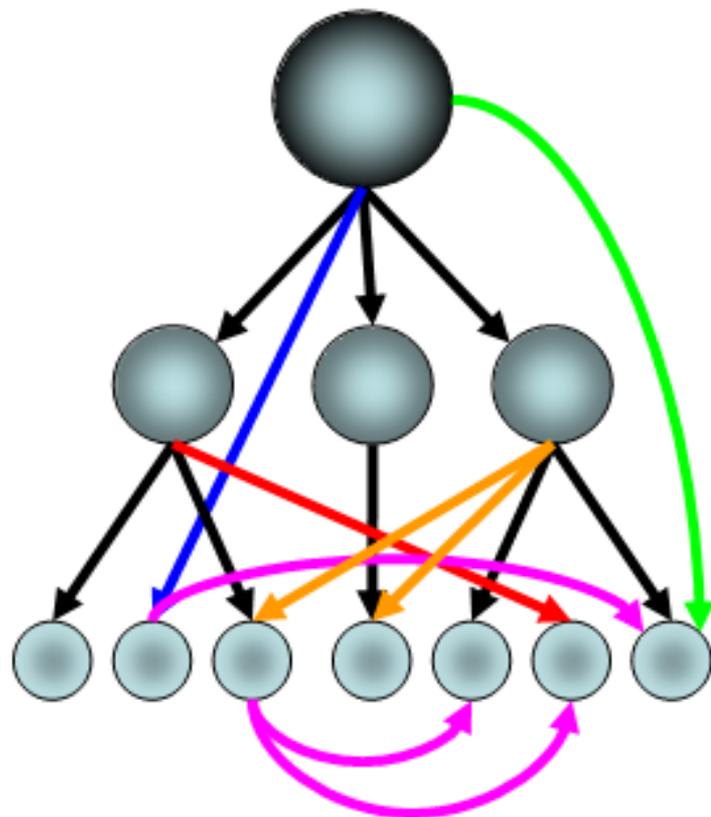


VERTICE STRATEGICO

LINEA  
MANAGERIALE  
INTERMEDIA

MEMBRI DEL  
PROGETTO

**ADHOCRAZIA**



# DUE TIPI DI ADHOCRAZIA

## Operativa

*Parte fondamentale:*  
staff + nucleo operativo

*Serve ai clienti offrendo uno sforzo creativo > burocrazia professionale*

## Amministrativa

*Parte fondamentale:*  
staff

*Serve a sé stessa: solo la direzione è un'adhocrazia, mentre il nucleo operativo è:*

1. un'azienda distinta
2. Soppresso o ceduto
3. Automatizzato

# Le condizioni dell'adhocrazia

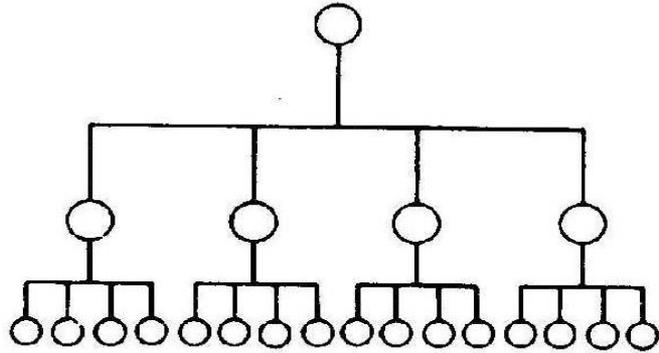
## Ambiente

- ✓ **COMPLESSO** → struttura decentrata
- ✓ **DINAMICO** → organizzazione organica, ma non burocratica
- ✓ **ETEROGENEO** → spinta al decentramento selettivo a costellazioni di lavoro (adhocrazia amministrativa)

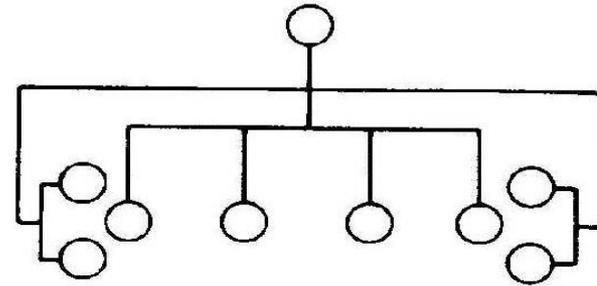
## Sistema tecnico

- ✓ **SOFISTICATO E TALVOLTA AUTOMATICO** → potere dello staff di supporto

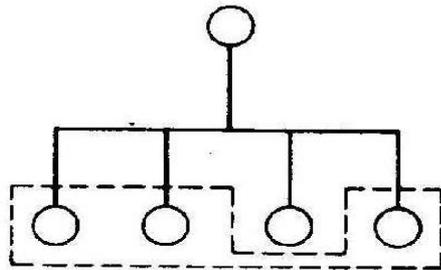
# Struttura a matrice



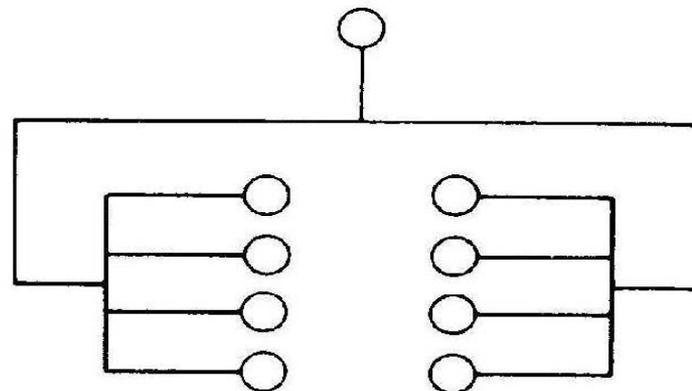
(a) Struttura gerarchica



(b) Struttura a *line* e staff



(c) Struttura con meccanismi di collegamento  
(per esempio *task force*)



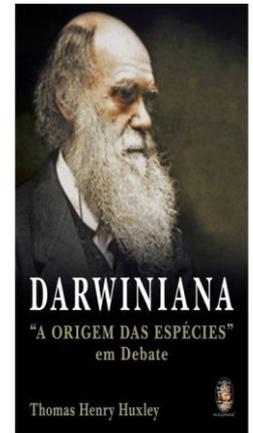
(d) Struttura a matrice

# Un'organizzazione molto di moda

*Adatta a una popolazione scolarizzata e  
che vuole considerare il mondo  
come un sistema integrato*

*è democratica e poco burocratica, ma non va bene per tutto*

# Alcuni problemi dell'adhocrazia



## Reazioni delle persone all'ambiguità

adatta ai creativi, *crea problemi anche agli entusiasti per la fluidità, confusione e ambiguità* → è una configurazione darwiniana, crudele con i deboli e contraddittoria perché persone individualiste sono spinte a lavorare in gruppo

## Problemi di efficienza

*inadatta ad attività di routine*, per alti costi di comunicazione e di bilanciamento carichi di lavoro

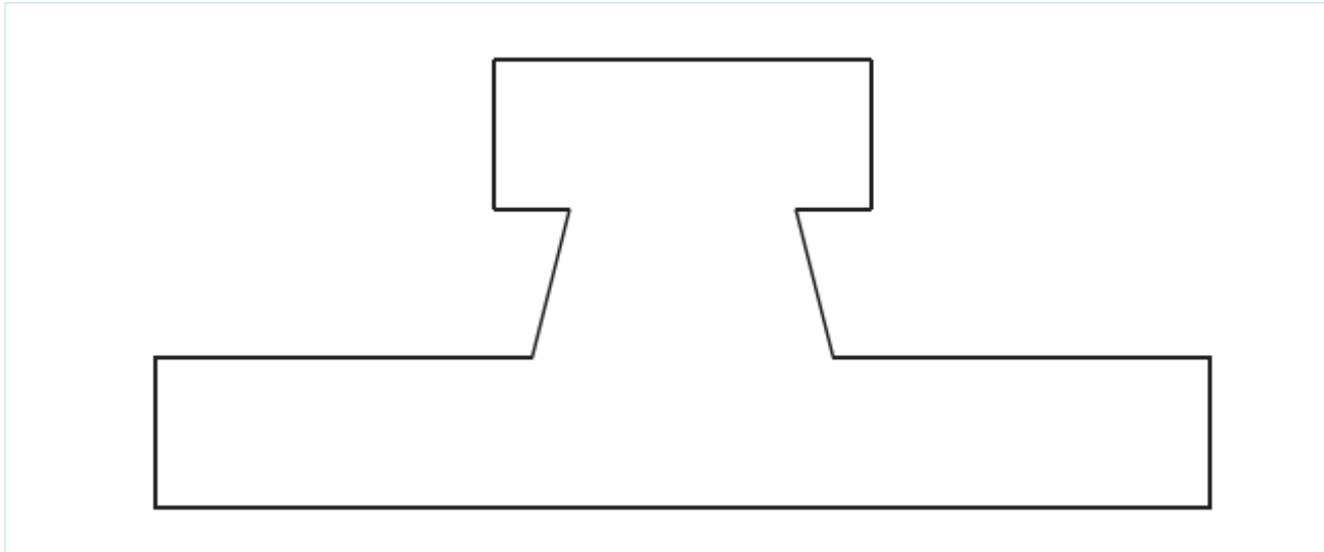
## I pericoli di una transizione inappropriata

*verso la burocrazia ad es. in reti televisive*



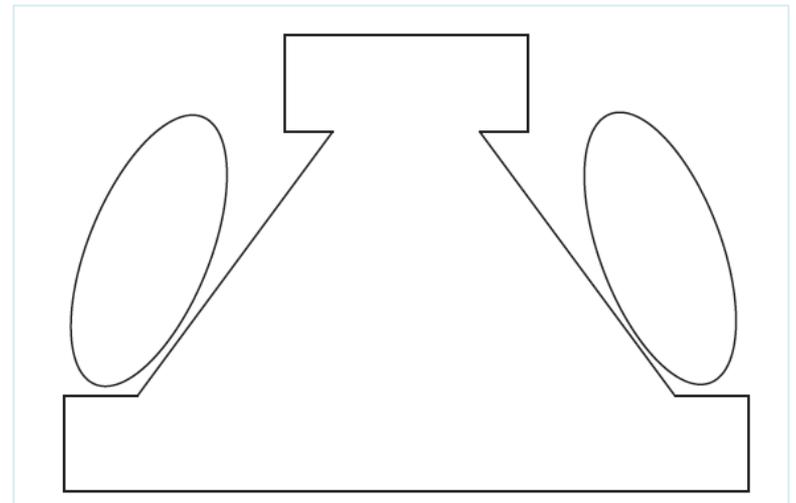
# STRUTTURA SEMPLICE

- ✓ **COMPOSIZIONE:** Vertice strategico e Nucleo operativo
- ✓ Elevata ampiezza di controllo al vertice
- ✓ Pochi addetti allo staff di supporto
- ✓ Divisione del lavoro non rigida



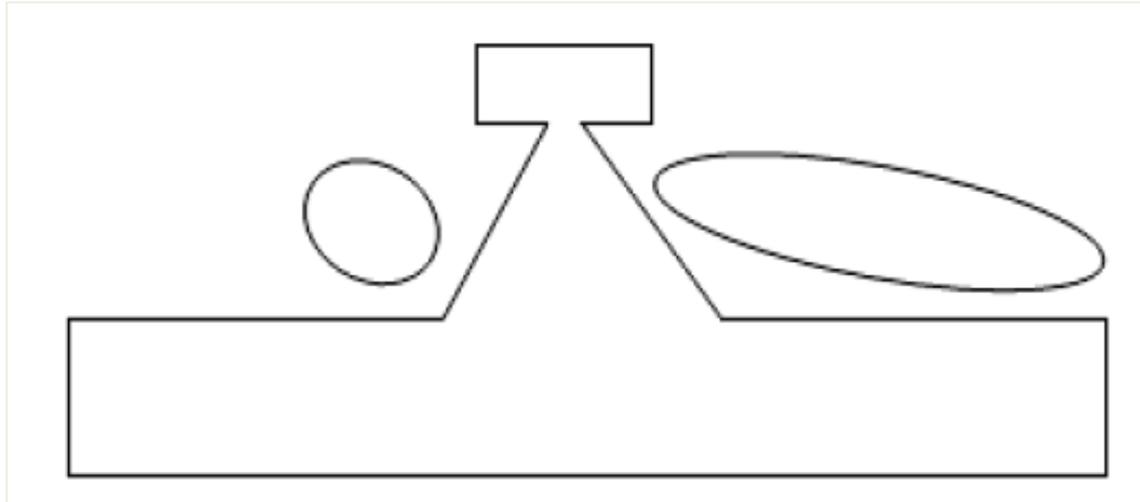
# BUROCRAZIA MECCANICA

- ✓ **COMPOSIZIONE:** Vertice strategico, Nucleo operativo, linea intermedia, Staff di supporto, Tecnostruttura : SISTEMA TOP DOWN
- ✓ Compiti specializzati e routinari con elevata standardizzazione
- ✓ Struttura direzionale molto articolata
- ✓ Manager della linea intermedia hanno forte autorità
- ✓ Norme interne molto rigide
- ✓ Basso livello di motivazione e disincentivante verso i lavoratori



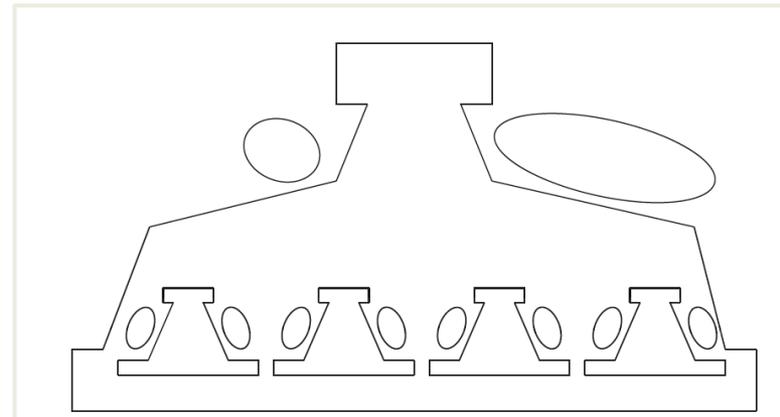
# BUROCRAZIA PROFESSIONALE

- ✓ **COMPOSIZIONE:** Vertice strategico, Nucleo operativo, Linea intermedia, Staff di supporto, Tecnostruttura : decentrata orizzontalmente e verticalmente , linea intermedia poco sviluppata
- ✓ Nucleo operativo con staff di professionisti con capacità standardizzate ,alto potere decisionale
- ✓ Strategie collettive coincidenti per tutti
- ✓ Procedure difficili e immutabili
- ✓ Poco adatta alle innovazioni



# SOLUZIONE DIVISIONALE

- ✓ **COMPOSIZIONE:** Vertice strategico, Nucleo operativo, Linea intermedia, Staff di supporto, Tecnostruttura: TOP-DOWN
- ✓ Vertice strategico: elevato controllo – meccanismo di coordinamento finalizzato all'output
- ✓ Parametro per la progettazione organizzativa: controllo della performance
- ✓ E' una organizzazione sovrapposta ad altre organizzazioni
- ✓ Incentrata sui rapporti organizzativi tra il vertice strategico e le divisioni.



# CONCLUSIONI

L'Adhocrasia può sembrare la configurazione migliore, ma, come per tutte, dipende da fattori situazionali e dalla coerenza dei parametri di progettazione con gli scopi organizzativi

L'attenzione è la forma più rara  
e più pura della generosità.

Simone Weil



**GRAZIE PER L'ATTENZIONE!**

# **Il Modello di Mintzberg**

Analisi della struttura con riferimento ad atti aziendali che ne formalizzano la struttura stessa:

# Principi Generali

- la divisione del lavoro in vari compiti da eseguire e il coordinamento di questi compiti
- I 5 meccanismi di coordinamento del lavoro e progettazione del sistema decisionale
- Le 5 parti dell'organizzazione
- La specializzazione delle mansioni (orizzontale e verticale) nella progettazione delle posizioni individuali (mansioni)
- Raggruppamento in unità operative

# Principi Generali



# I 5 meccanismi di coordinamento:

- Adattamento reciproco – comunicazione informale
- Supervisione diretta – persona con controllo
- Standardizzazione dei processi di lavoro – dei contenuti
- Standardizzazione per input – modelli di comportamento
- Standardizzazione per output - risultati

La maggior parte delle organizzazioni combinano questi 5 elementi.

Considerando altri autori:

- **Taylor** - standardizzazione sui contenuti del lavoro operativo
- **Weber** - strutture burocratiche formalizzate attraverso regole
- **Fayol** - supervisione diretta
- Studio Western Electric, **Majo** – adattamento reciproco

# Le 5 parti dell'organizzazione

## AMBIENTE



# Le configurazioni organizzative

Configurazione	Coordinamento	Parte fondamentale
STRUTTURA SEMPLICE	Supervisione diretta	Vertice strategico
BUROCRAZIA MECCANICA	Standardizzazione dei processi	Tecnostruttura
BUROCRAZIA PROFESSIONALE	Standardizzazione delle capacità	Nucleo operativo
SOLUZIONE DIVISIONALE	Standardizzazione degli output	Linea intermedia
ADHOCRAZIA	Reciproco adattamento	Staff di supporto

# Le configurazioni organizzative

## STRUTTURE A MATRICE:

- Permanenti
- Temporanee

Fa parte dei meccanismi di collegamento fra manager di linee, necessaria in caso di struttura semplice o organizzazione basata sulla standardizzazione

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

# Fattori contingenti

Età e  
dimensione

Sistema tecnico

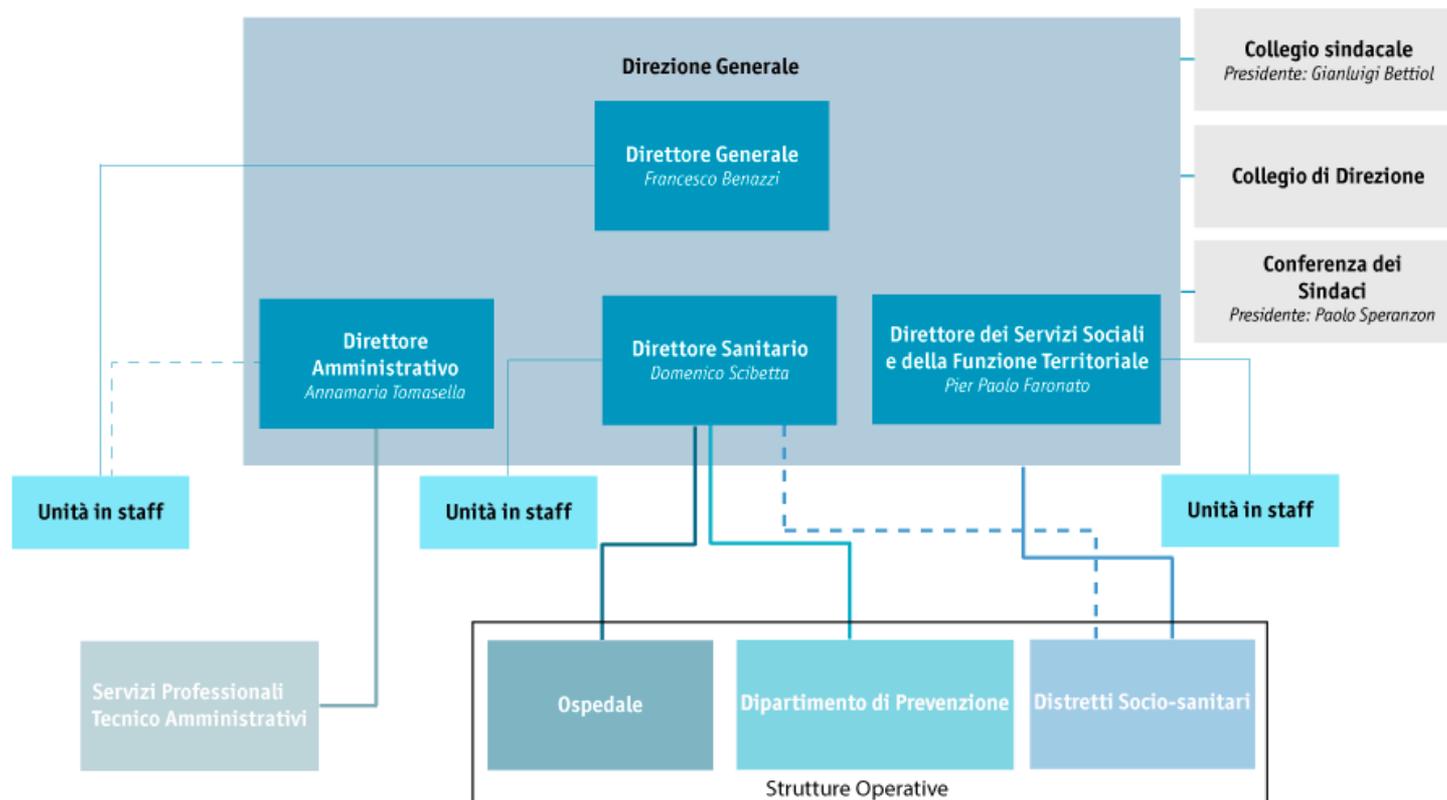
Potere

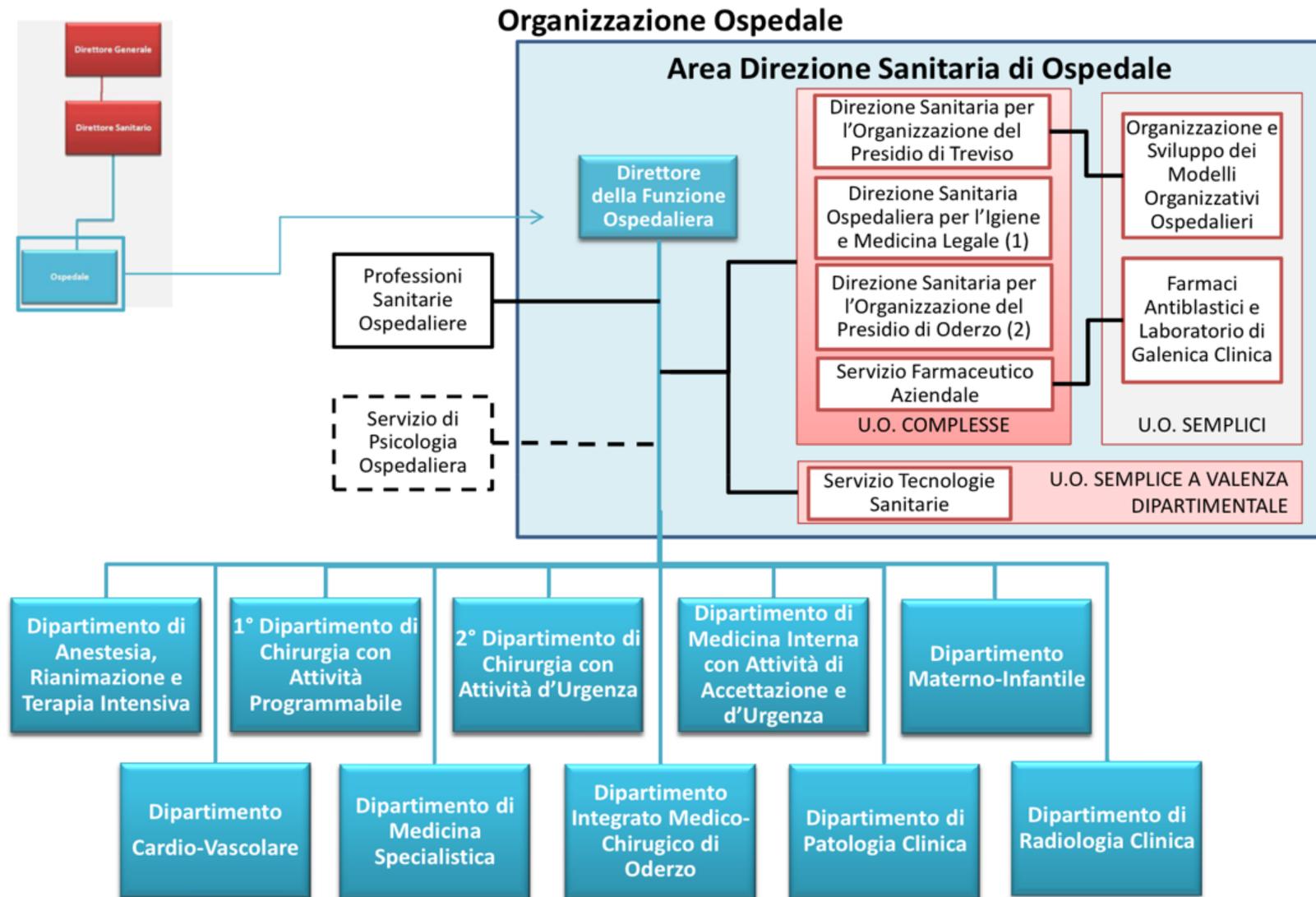
Ambiente

Maggiore è il controllo esterno sull'azienda, più la sua organizzazione è centralizzata e formalizzata

# Organigrammi esemplificativi

## Schema Organizzativo Generale ULSS 9

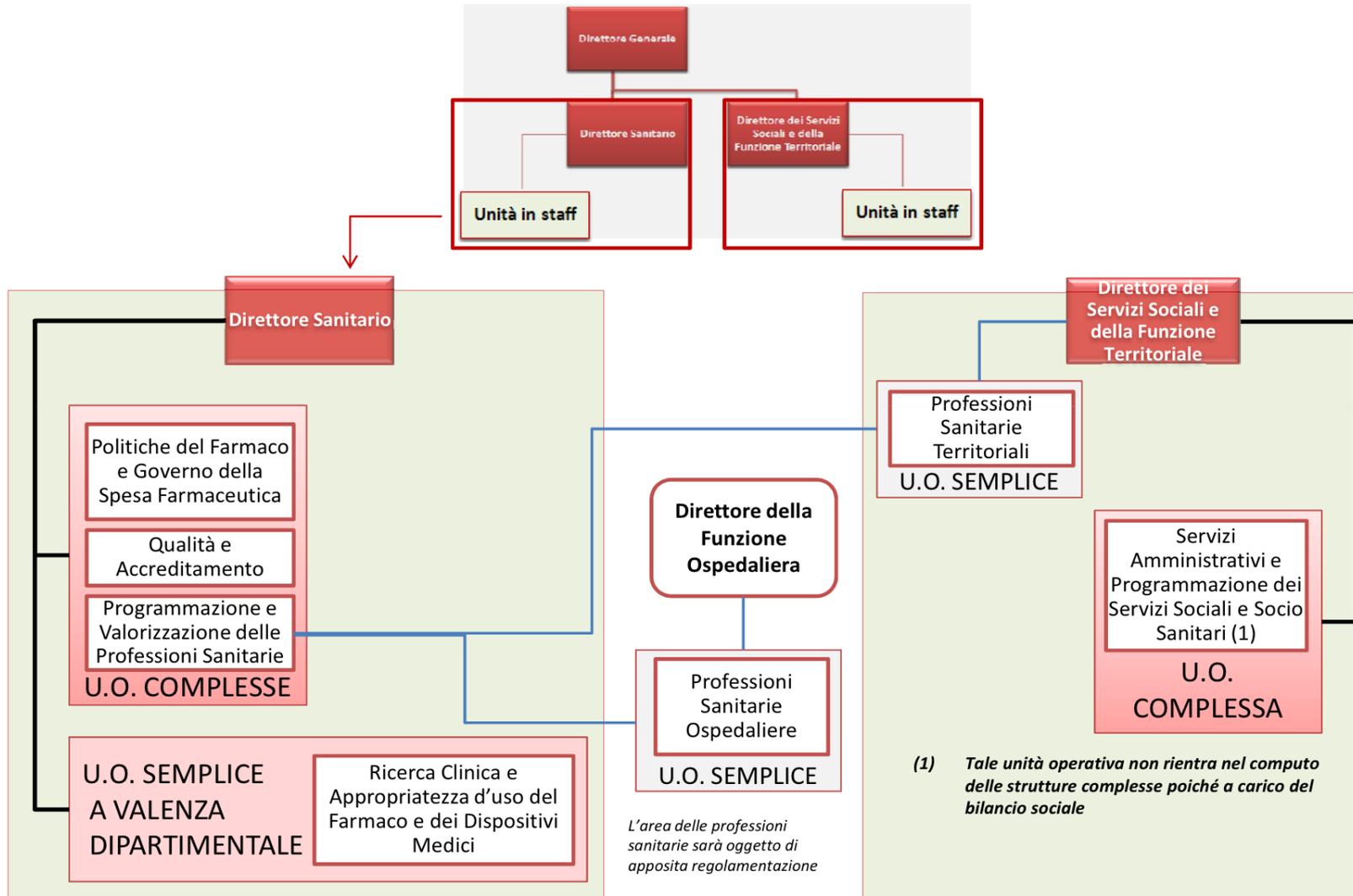




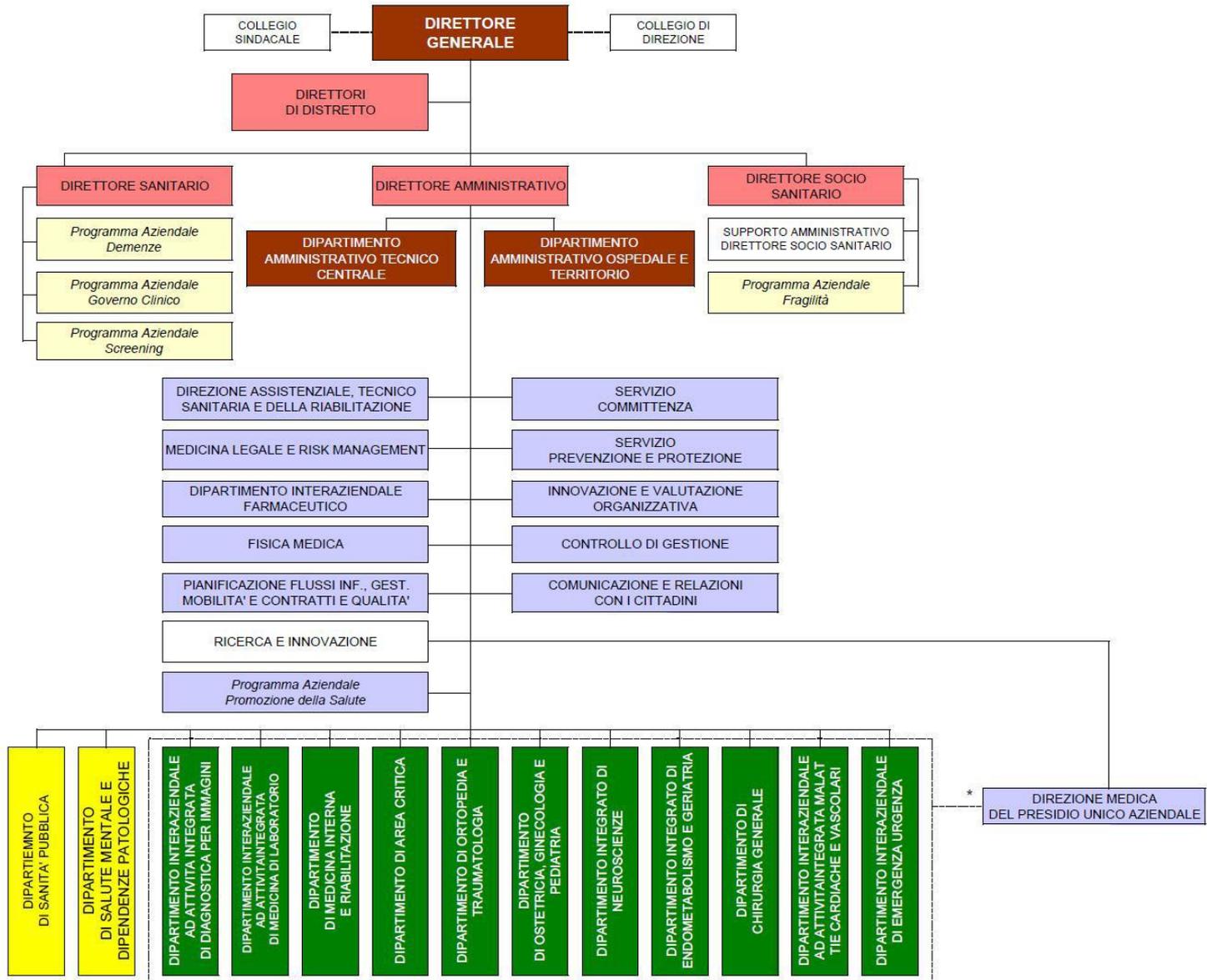
(1) Con Attività per la sicurezza del Paziente

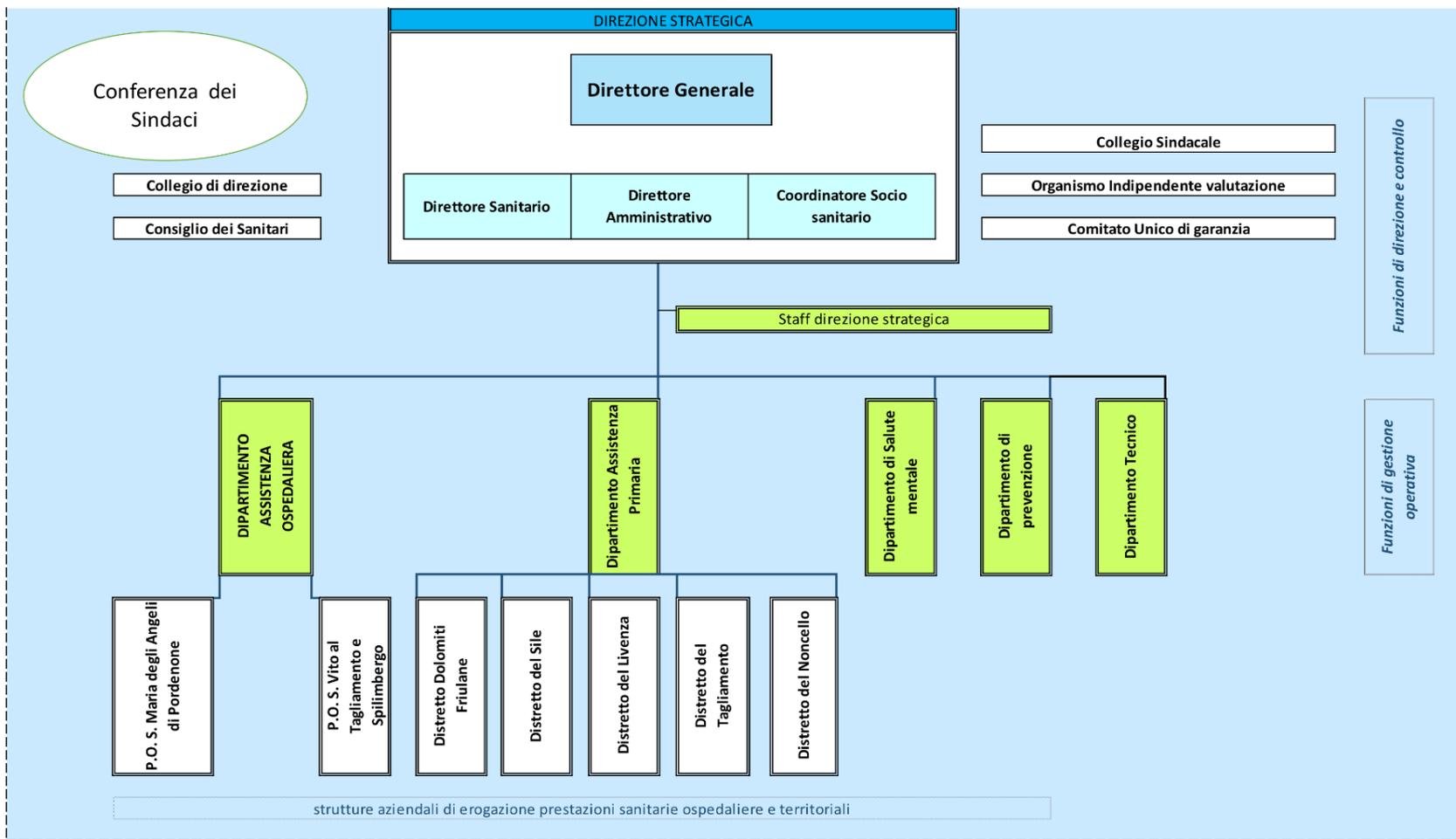
(2) Con Gestione dei Rapporti con le Strutture Private Convenzionate

## Unità Operative in staff al Direttore Sanitario ed al Direttore dei Servizi Sociali e della Funzione Territoriale

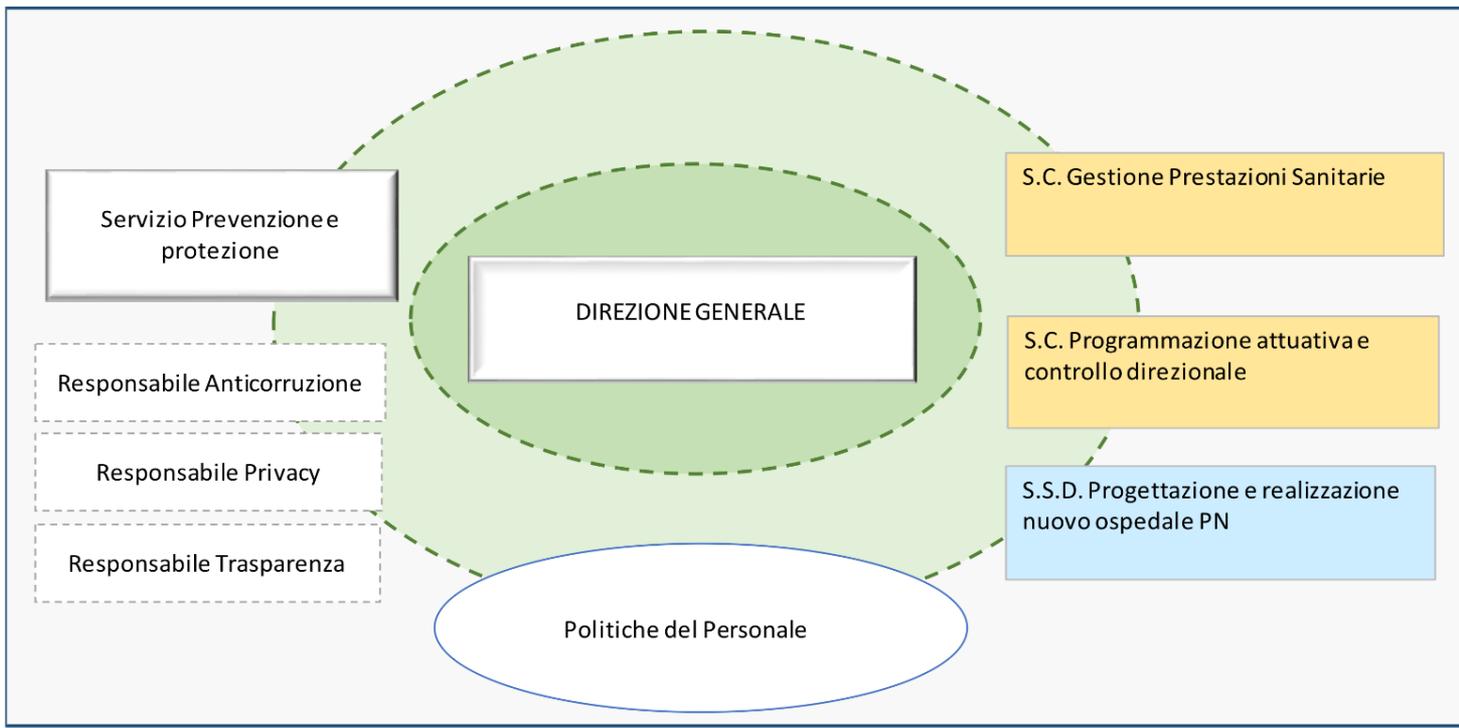


# STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDA USL MODENA

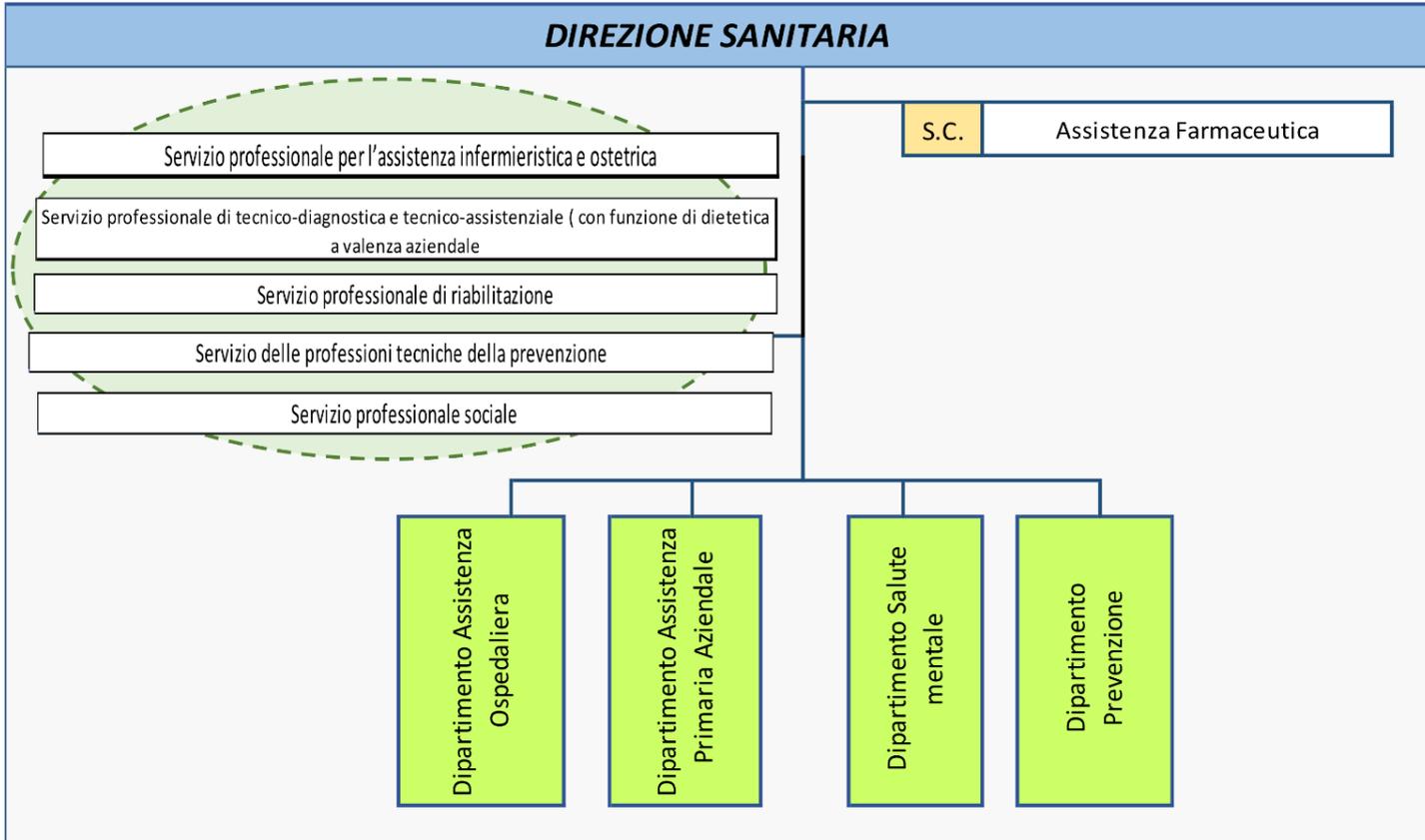




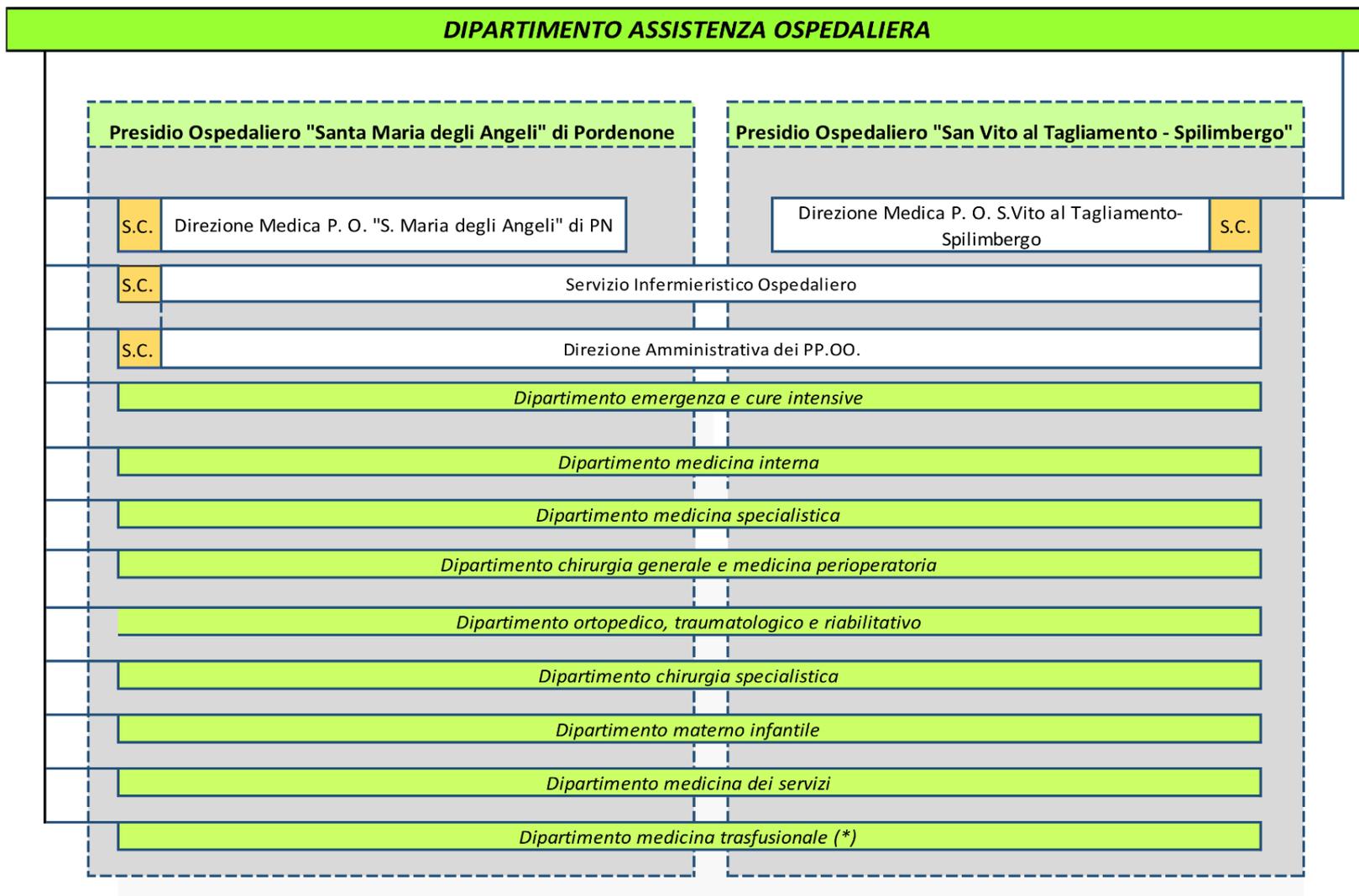
*Funzioni e strutture di staff direzione generale*



Articolazione Direzione Sanitaria



## Articolazione Dipartimento Assistenza Ospedaliera



(\*) mantenuto nelle more dell'emanazione del nuovo Piano sangue

# Organigramma semplificato ex A.A.S.n.1 - Triestina

