

Tecnologia e struttura

Interdipendenza per accumulazione:



ciascuna componente dell'organizzazione presta il proprio contributo discreto all'attività dell'organizzazione

Il fallimento di una sola componente compromette operato di tutta l'organizzazione

In questo caso il coordinamento può essere raggiunto per mezzo di standardizzazione

Sono istituite routine e regole che vincolano l'azione di ogni componente dell'organizzazione, coerentemente con tutte le restanti componenti

Ambiente stabile

Tecnologia e struttura

Interdipendenza sequenziale:



L'attività di ciascuna componente utilizza l'input proveniente dalla componente precedente, cedendolo poi (output) alla successiva



La relazione tra le varie componenti è di tipo seriale



In questo caso il coordinamento può essere raggiunto per programma



Sono istituiti degli schemi operativi per le unità interdipendenti



Ambiente più dinamico

Tecnologia e struttura

Interdipendenza reciproca:



↓
Gli output di ogni parte diventano input di ogni altra parte

↓
Può comprendere aspetti tipici delle altre due forme di interdipendenza

↓
In questo caso il coordinamento può essere raggiunto per mutuo adattamento

→
Vengono continuamente trasmesse nuove informazioni nel processo d'azione

←
Ambiente estremamente dinamico

Tecnologia e struttura

...Interdipendenza e coordinamento

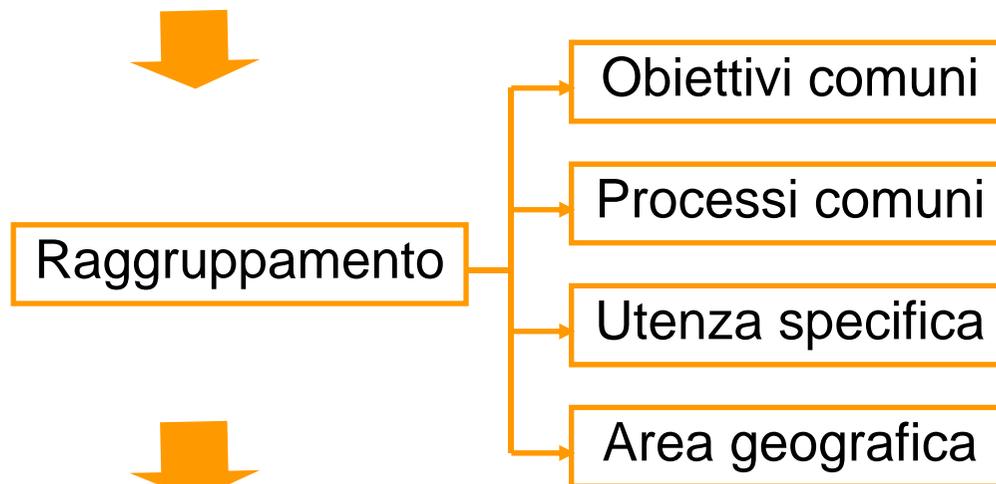
- Esiste un parallelo tra le forme di interdipendenza e i tipi di coordinamento
- I tre tipi di coordinamento implicano una complessità crescente nei processi di comunicazione e decisione
- Al crescere della complessità crescono anche i costi di coordinamento per ciascun tipo di interdipendenza



Cosa può fare un'organizzazione per ridurre i costi di coordinamento?

Tecnologia e struttura

Secondo razionalità le organizzazioni raggruppano le posizioni per minimizzare i costi di coordinamento (SETTORIALIZZAZIONE)



Spesso le organizzazioni complesse adottano tutti e quattro i tipi di raggruppamento: la scelta ricade quindi sulla scala di priorità secondo cui applicare i diversi criteri

In che modo raggruppare le diverse componenti e secondo priorità?

Tecnologia e struttura

Le organizzazioni cercano di disporre le posizioni reciprocamente interdipendenti in modo che risultino tangenti l'una all'altra nell'ambito di un gruppo comune che sia:

Concentrato localmente

Quando la tecnologia esige un'azione da parte di gruppi o squadre, le posizioni necessarie vengono raggruppati in gruppi o squadre

I gruppi più piccoli richiedono costi di coordinamento inferiori

Condizionatamente autonomo

È più difficile gestire gruppi i cui membri oltre a essere interdipendenti tra loro sono interdipendenti anche con membri di altri gruppi

È tuttavia difficile un gruppo in un'organizzazione sia completamente autonomo: è probabile cioè che all'interno di un gruppo qualche elemento sia interdependente con elementi di altri gruppi

Tecnologia e struttura

In assenza di interdipendenza reciproca le organizzazioni cercano di disporre le posizioni sequenzialmente interdipendenti in modo che risultino tangenti l'una all'altra nell'ambito di un gruppo comune che sia:



Concentrato localmente



I costi di programmazione sono inferiori minimizzati quando si riferiscono a unità piccole anziché grandi



Condizionatamente autonomo

Tecnologia e struttura

In assenza di interdipendenza reciproca e sequenziale le organizzazioni cercano di disporre le posizioni al fine di facilitare il coordinamento per standardizzazione



Il raggruppamento di posizioni attivanti processi simili consente di diminuire i costi di coordinamento in quanto lo stesso insieme di regole viene applicato a tutte le posizioni rientranti nel gruppo

Tecnologia e struttura

Esistono condizioni che aumentano la difficoltà per le organizzazioni nel gestire le interdipendenze

Sono presenti contemporaneamente tutti e tre i tipi di interdipendenze

Alcuni elementi dei gruppi costituiti sono interdipendenti con elementi di altri gruppi

L'interdipendenza (reciproca) è così estesa che collegare tutte le posizioni in un unico gruppo renderebbe la gestione dei flussi informativi troppo complessa

Tecnologia e struttura

Quando l'interdipendenza reciproca non può essere confinata all'interno del gruppo, le organizzazioni cercano di collegare i gruppi in gioco formando un gruppo di secondo livello, per quanto possibile localizzato e condizionatamente autonomo

1) Le organizzazioni ordinano per gradi le posizioni in base alla "quantità" di contingenza che ognuna pone alle altre

2) Quelle che hanno il livello più alto di contingenza reciproca vengono raggruppate tra loro

3) Le restanti formano un gruppo di livello superiore



GERARCHIA

Tecnologia e struttura

Gerarchia

Non esprime semplicemente i gradi di superiorità o inferiorità (in termini di potere e autorità) tra gruppo di diversi

È dovuta alla necessità di ordinare l'interdipendenza reciproca non adeguatamente affrontata nei gruppi di livello inferiore

Comporta il costituirsi di raggruppamenti più inclusivi di quelli di livello inferiore o risultanti da una loro combinazione

Può essere considerata come un dispositivo per la risoluzione dei conflitti tra gruppi, dal momento che la probabilità di conflitto è proporzionale al grado di interdipendenza

Tecnologia e struttura

Anche al livello dei legami tra gruppi l'organizzazione osserva i principi dei legami tra posizioni:



Dopo aver raggruppato le unità per minimizzare il coordinamento per mutuo adattamento, le organizzazioni cercano di disporre i gruppi sequenzialmente interdipendenti in modo che risultino tangenti l'uno all'altro, in un raggruppamento localizzato e condizionatamente autonomo



Dopo aver raggruppato le unità per risolvere i problemi dell'interdipendenza reciproca e sequenziale, le organizzazioni cercano di accorpate i gruppi in unità omogenee per facilitare il coordinamento tramite standardizzazione

Tecnologia e struttura

Spesso accade nelle organizzazioni che i criteri dell'interdipendenza reciproca e sequenziale esauriscano le possibilità di accorpamento



Come è possibile allora gestire le interdipendenze residue, relative all'omogeneità di posizioni?



Quando i requisiti del coordinamento di priorità superiore impediscono l'accorpamento di posizioni o gruppi simili, le organizzazioni cercano di collegare le posizioni omogenee con regole trasversali rispetto ai confini di gruppo, e di collegare gruppi simili con regole trasversali rispetto alle linee di divisione

Tecnologia e struttura

Quando utilizzano una standardizzazione trasversale rispetto ai molteplici raggruppamenti, le organizzazioni sviluppano posizioni di collegamento che uniscono i vari gruppi e l'ente preposto alla regolamentazione

