



La progettazione: Mintzberg

Organizzazione Aziendale

I meccanismi di coordinamento



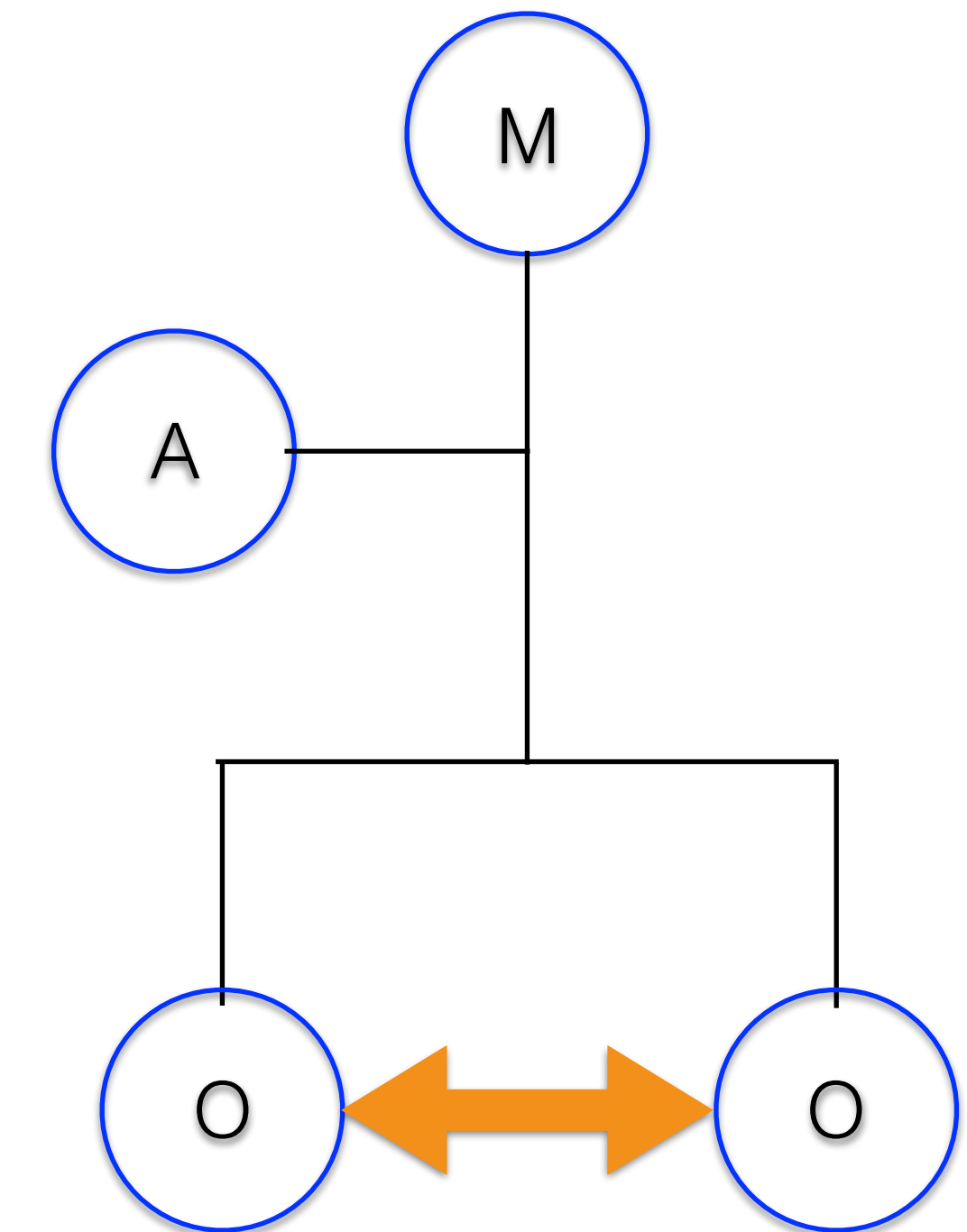
I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

ADATTAMENTO RECIPROCO

Il coordinamento avviene mediante la *comunicazione informale*.

Il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono.

È adeguato per le aziende più semplici (ad es., poche persone in un laboratorio di ceramica), ma non è sempre così. Vi sono organizzazioni molto grandi, che, all'inizio di un processo di innovazione, potrebbero aver bisogno di ricorrere al reciproco adattamento tra specialisti. In fase di sperimentazione, infatti è impossibile prevedere quali attività occorrerà svolgere e, di conseguenza, come il lavoro debba essere diviso e, appunto, coordinato (ad es., l'azienda che, per prima, invia uomini sulla luna).



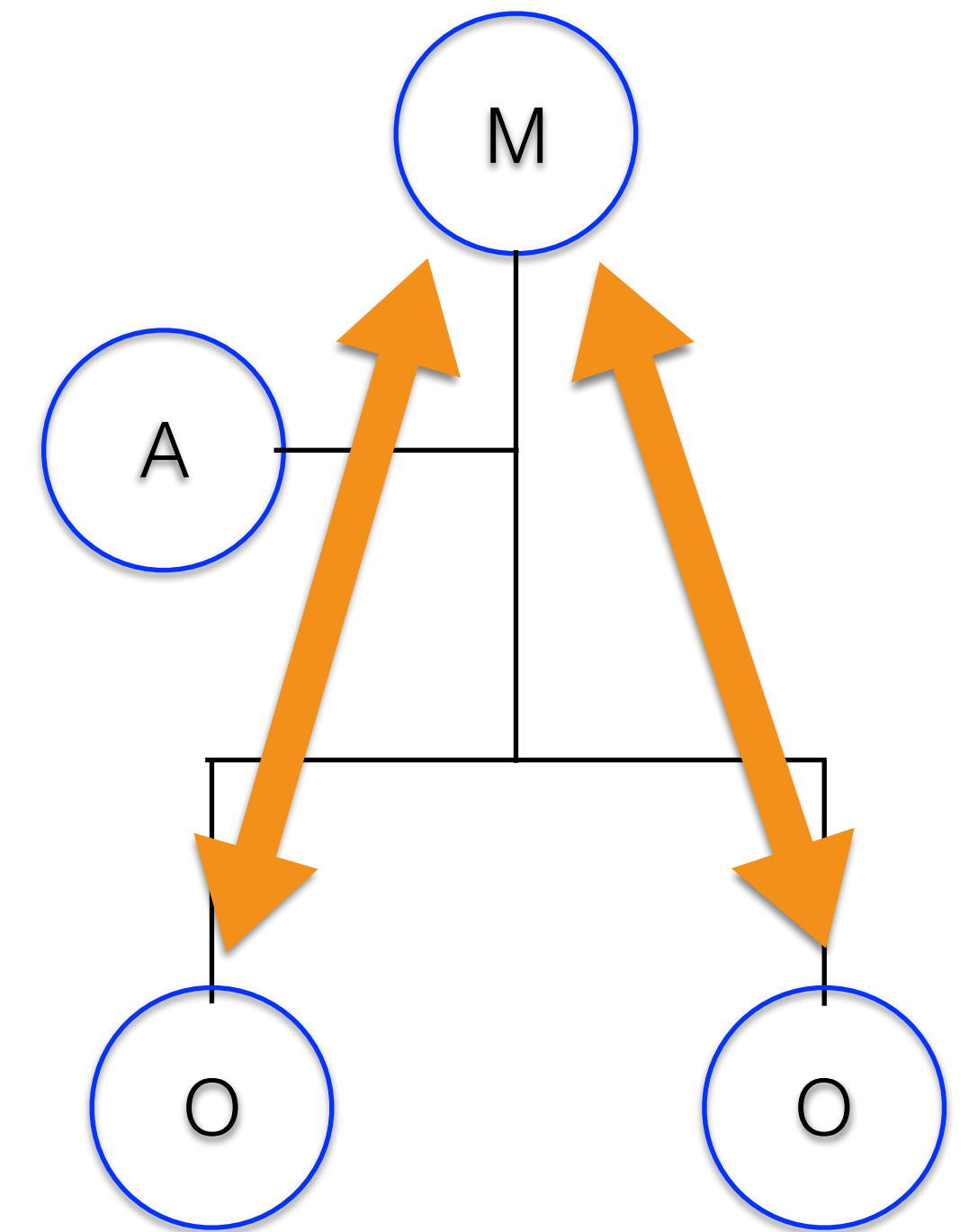
M: manager
A: analisti
O: operatori

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

SUPERVISIONE DIRETTA

Il coordinamento si realizza attraverso l'azione di un soggetto che controlla il lavoro degli altri.

Il “supervisore” ha la responsabilità di ciò che fanno gli altri, impartisce ordini e fa da guida nello svolgimento dei compiti di ciascuno.



I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

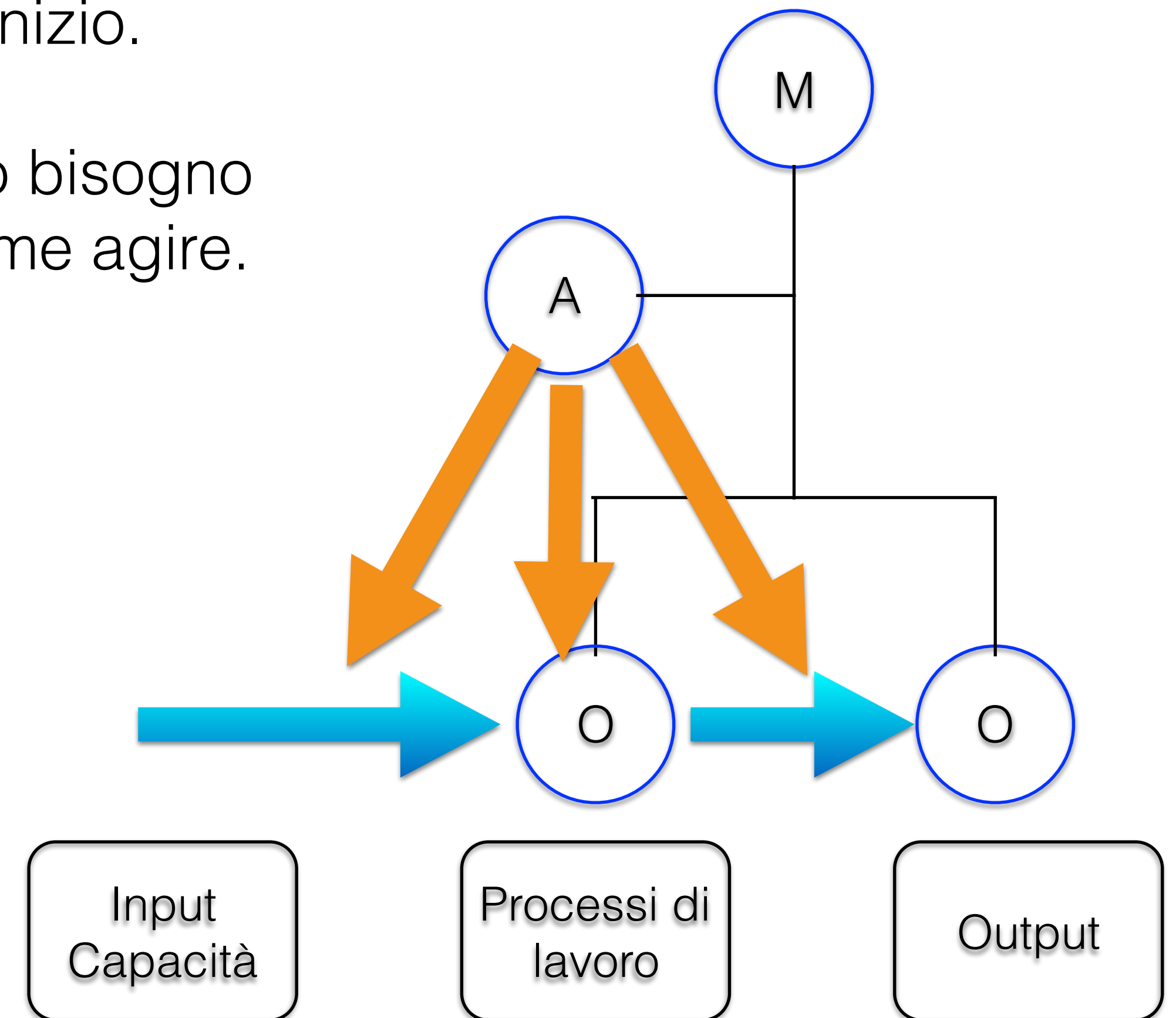
STANDARDIZZAZIONE

In questo caso, il coordinamento è raggiunto già in fase di progettazione del lavoro, prima ancora che l'attività abbia inizio.

I chirurghi o gli addetti alla catena di montaggio non hanno bisogno di coordinarsi tra loro, in quanto sanno già esattamente come agire.

Gli standard possono essere definiti a 3 livelli:

- processi di lavoro
- output
- input (capacità/conoscenze)



I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI

I contenuti del lavoro vengono programmati.
Non è molto diverso da ciò che accade quando vengono lette ed eseguite le istruzioni per l'assemblaggio di un oggetto.

STANDARDIZZAZIONE DEGLI OUTPUT

Vengono specificati i risultati del lavoro.
Non si pone enfasi sul "come", ma piuttosto sul "cosa" (ad es., i tassisti).

STANDARDIZZAZIONE DEGLI INPUT

Vengono specificate le conoscenze, le competenze, il tipo di formazione che sono richiesti per l'esecuzione di un certo lavoro.

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO



Le organizzazioni non possono fare affidamento su un solo meccanismo di coordinamento. Nella maggior parte dei casi, questi meccanismi non sono “esclusivi”, ma vengono *combinati*.



Le parti dell'organizzazione

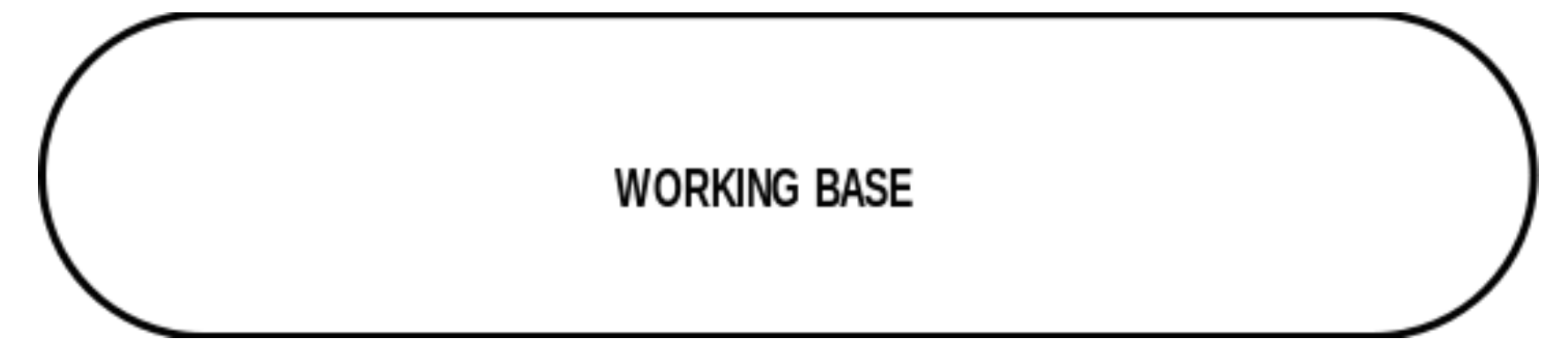


LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

Le organizzazioni sono costituite da più elementi, tra loro interrelati.

È necessario, dunque, controllare e gestire i flussi di dipendenza tra un elemento e l'altro.

I flussi non sono quasi mai lineari ed è per questo che l'organizzazione, il più delle volte, non può essere descritta semplicemente a parole.



Alla base dell'organizzazione, troviamo gli *operatori*, cioè coloro che svolgono l'attività fondamentale di produzione. Tutti gli operatori agiscono all'interno del *nucleo operativo*.

LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

Le organizzazioni semplici, con operatori autosufficienti, che si coordinano attraverso l'*adattamento reciproco*, sono essenzialmente costituite dal *nucleo operativo*.



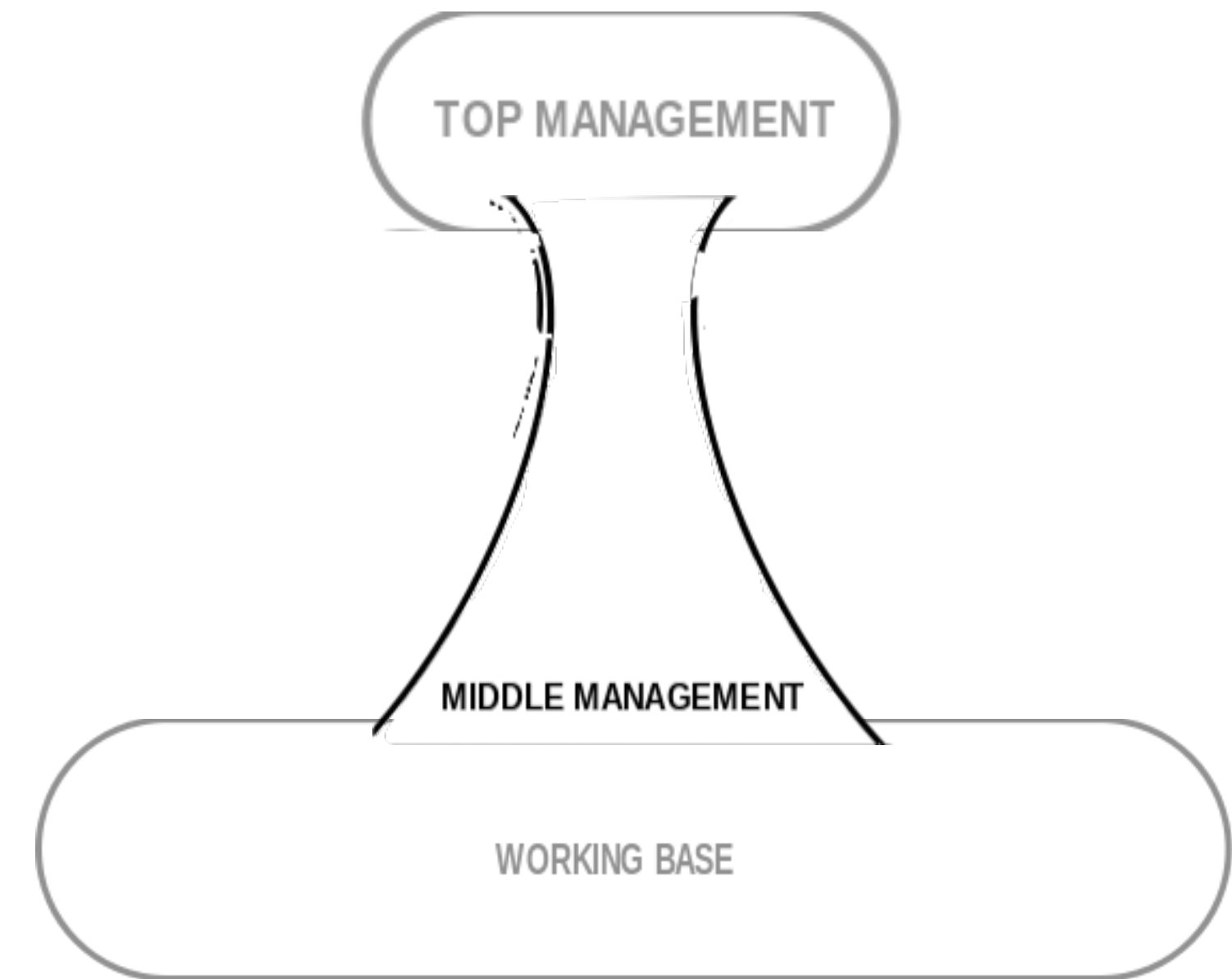
Quando la dimensione aumenta, cresce anche la necessità di dotarsi di una *supervisione diretta*. In casi del genere, occorre che vi sia una figura (manager) che, a tempo pieno, occupi la posizione nota come *vertice strategico*.

LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

Quando l'organizzazione diventa più articolata e complessa, un solo manager non basta.

Occorre dotarsi di più manager:

- *manager degli operatori*
- *manager dei manager*



Viene creata, allora, una gerarchia di autorità che collega il *vertice strategico* al *nucleo operativo*: la *linea intermedia*.

In questa configurazione organizzativa, avviene la separazione tra:

- > *coloro che svolgono il lavoro*
- > *coloro che lo dirigono*

LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

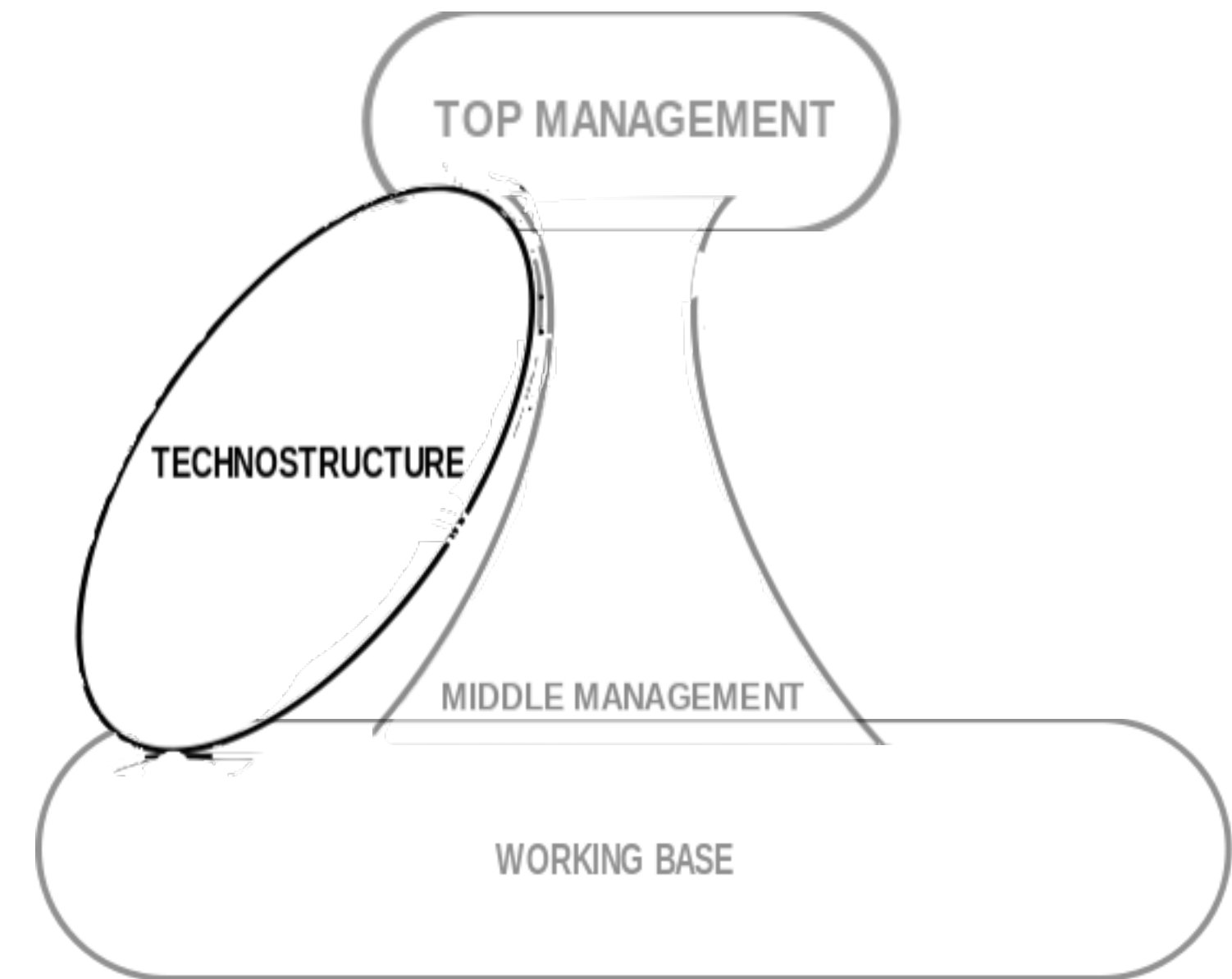
Man mano che il processo di sviluppo procede, l'organizzazione si trova a dover affrontare il problema di un sempre più difficile coordinamento.

Diventa necessario il ricorso alla *standardizzazione*.

Ad occuparsi della standardizzazione è un gruppo di persone, che possiamo definire *analisti*.

Gli analisti agiscono all'interno della *tecnostuttura*.

La loro è un'attività direttiva di "staff", diversa dall'attività direttiva di "line" svolta dai manager.



Con la creazione della tecnostuttura, si introduce un'ulteriore divisione del lavoro sul versante direttivo.

Con la linea intermedia avevamo la distinzione tra:

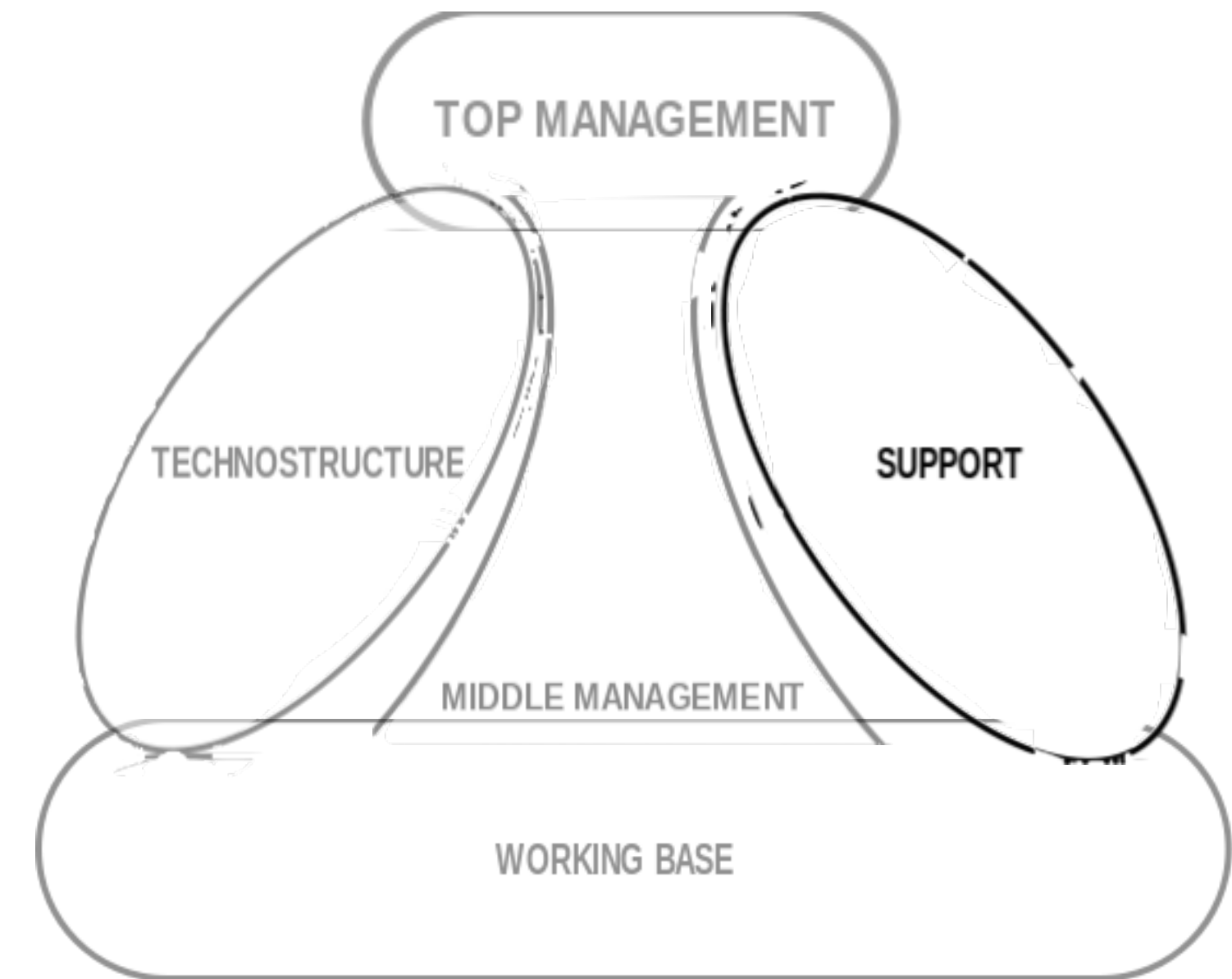
- > *coloro che svolgono il lavoro*
- > *coloro che lo dirigono*

Con la tecnostuttura, individuiamo

- > *coloro che standardizzano il lavoro*

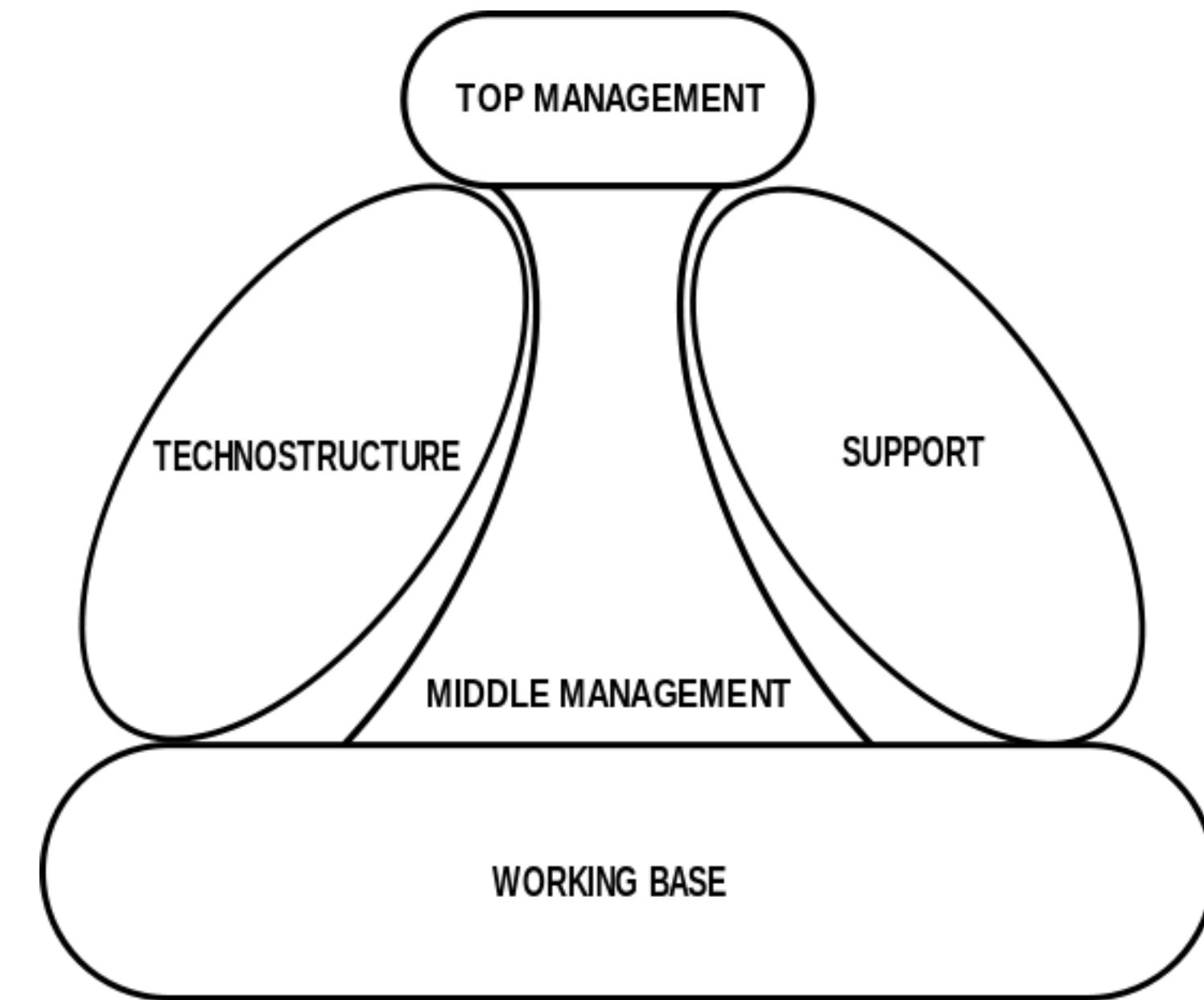
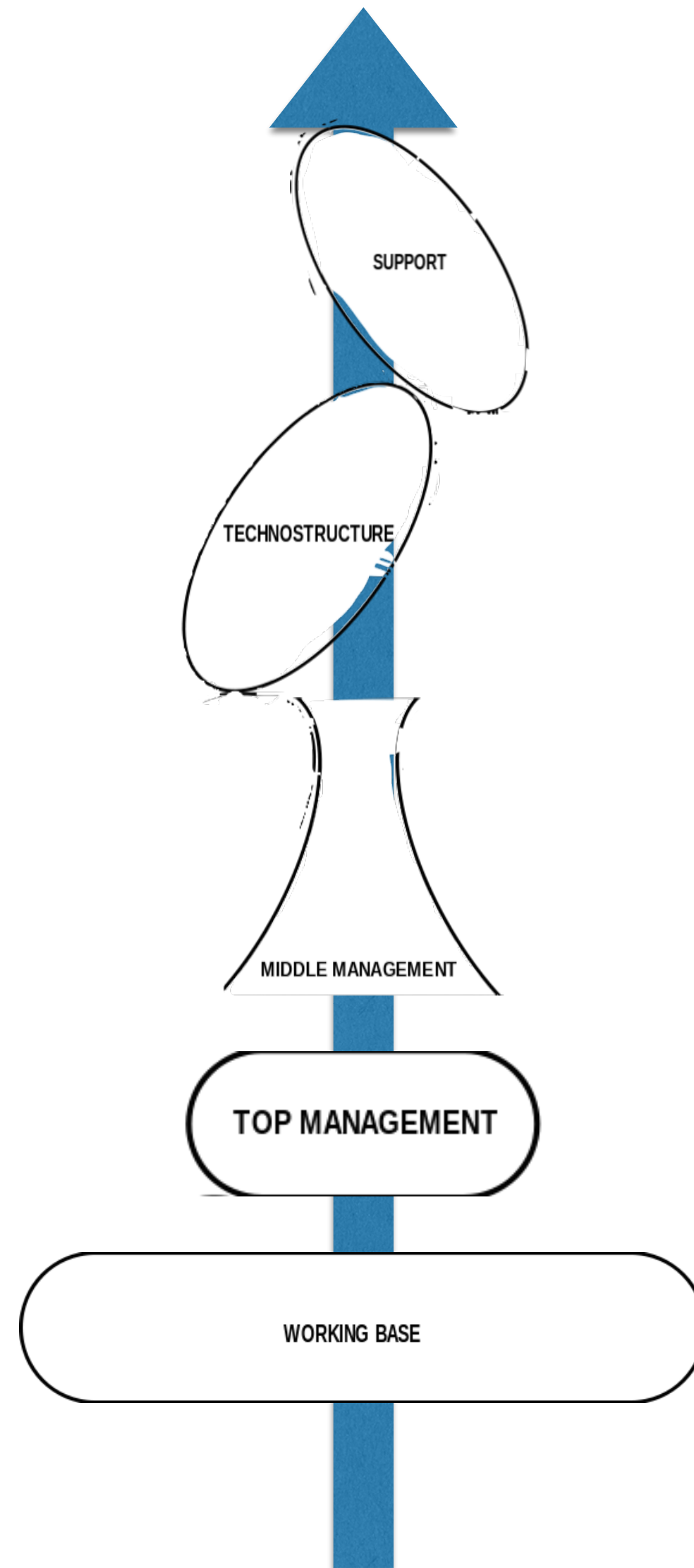
LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

Con l'ulteriore sviluppo dimensionale, l'azienda crea unità di staff diverse dalla tecnostruttura. Queste unità non si occupano di standardizzazione, ma di servizi indiretti: mensa, ufficio legale, ufficio relazioni pubbliche, ecc ...



Le persone che agiscono nell'ambito dei servizi indiretti costituiscono il cosiddetto *staff di supporto*.

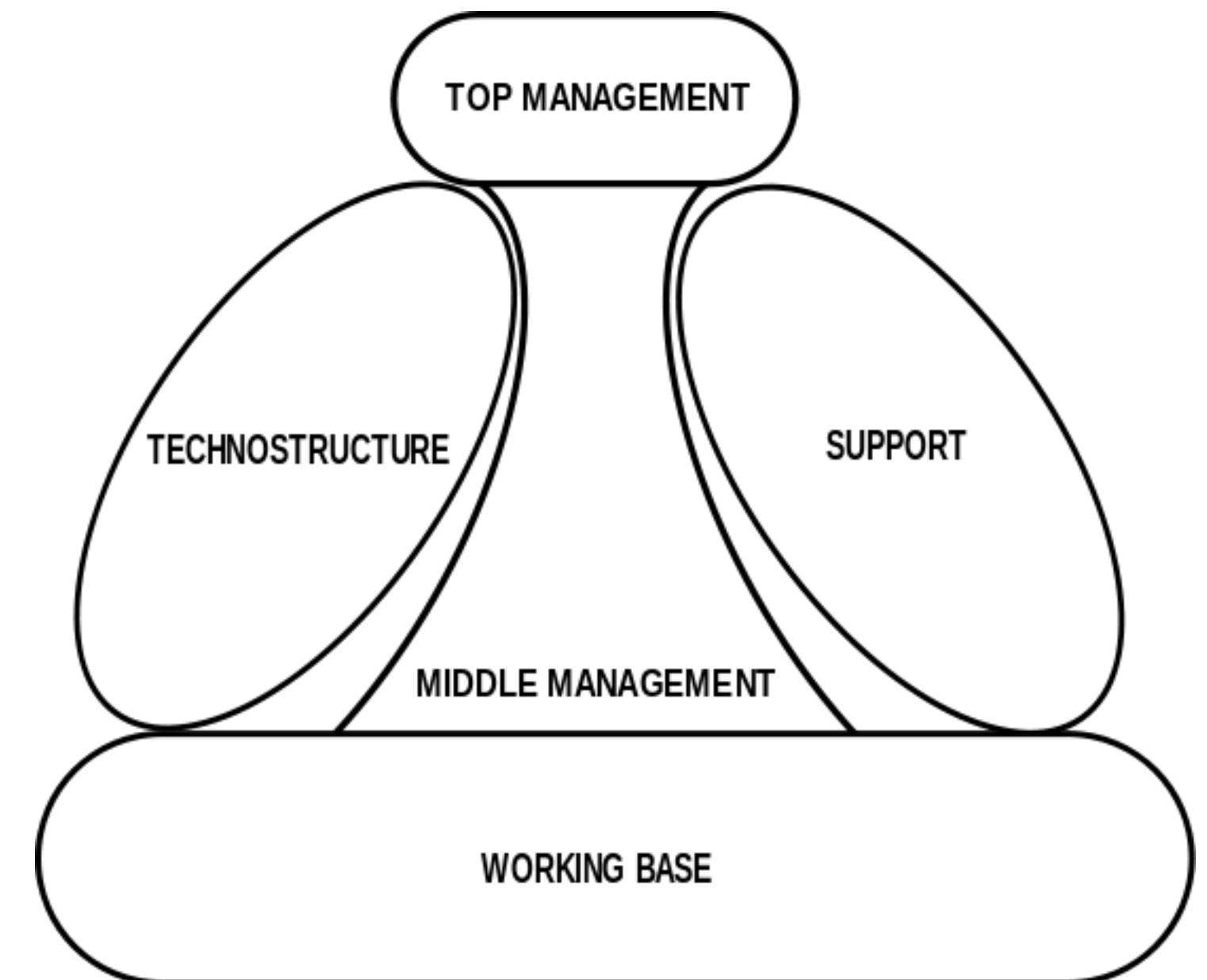
LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE



LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE_ IL NUCLEO OPERATIVO

All'interno del *nucleo operativo* troviamo i soggetti (operatori) che si occupano delle attività direttamente legate all'ottenimento dei prodotti e dei servizi.
Gli operatori svolgono 4 funzioni principali:

- 1) *procurano gli input per la produzione* (ad es., il reparto "approvvigionamento")
- 2) *trasformano gli input in output*
- 3) *distribuiscono gli output*
- 4) *forniscono un supporto diretto agli operatori* (ad es., la manutenzione dei macchinari)



Il nucleo operativo rappresenta il cuore di ogni organizzazione.

Tuttavia, a parte le aziende molto piccole, l'organizzazione ha bisogno anche delle componenti direzionali.

componenti operative	componenti direzionali	componenti di supporto
nucleo operativo	<ul style="list-style-type: none">- vertice strategico- linea intermedia- tecnostruttura	staff di supporto

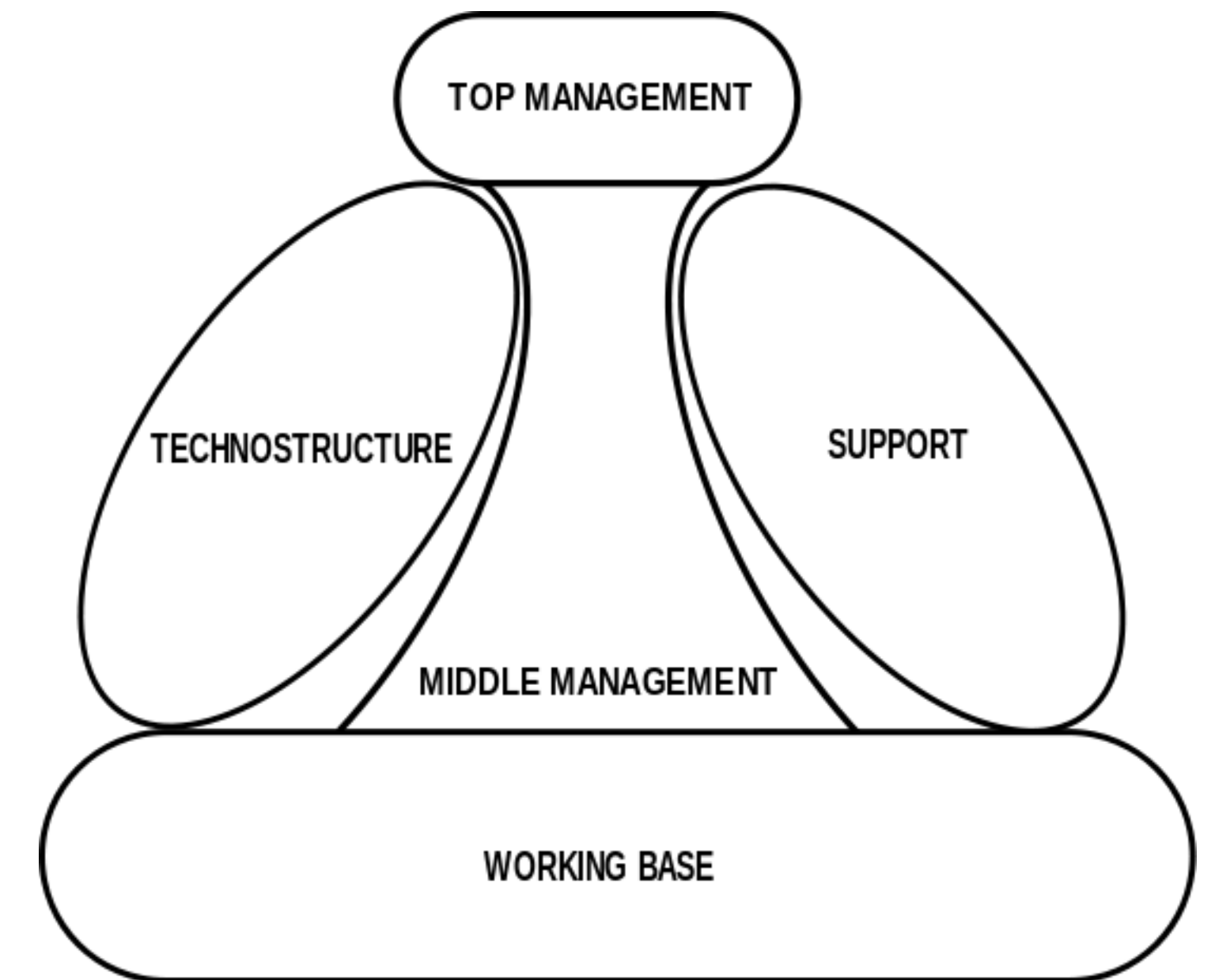


LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE_ IL VERTICE STRATEGICO

All'interno del *vertice strategico* che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione:

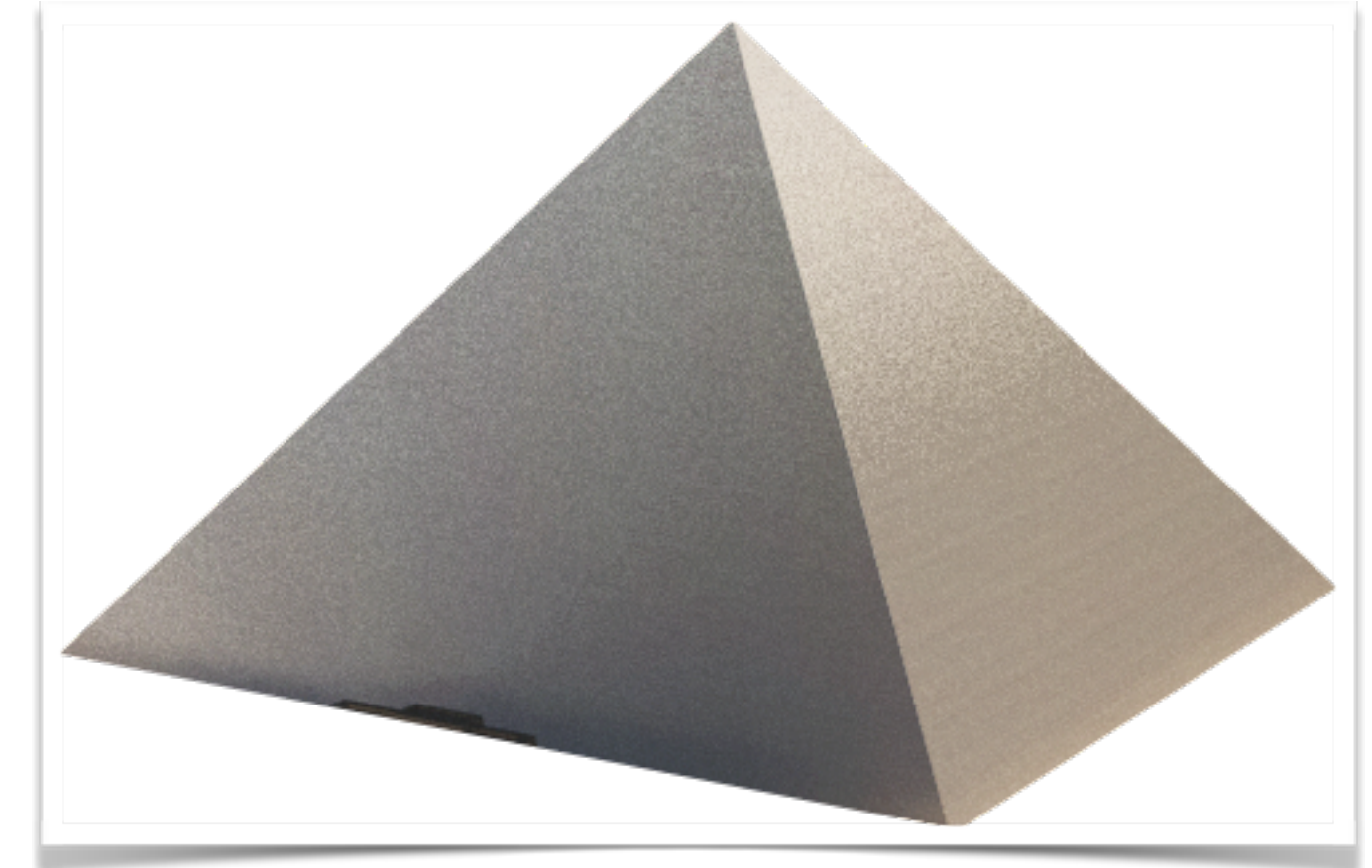
- *direttore generale* (presidente, o altro)
- *manager* (la cui area di interesse è globale)
- *segretari, assistenti, ...*

Il vertice strategico fa in modo che l'azienda porti avanti la propria missione, in maniera efficace, rispondendo ai bisogni di tutti i portatori di interesse (proprietari, sindacati, ecc ...).



Il vertice strategico svolge 3 funzioni:

- 1) *supervisione diretta*
- 2) *gestione delle relazioni organizzazione/ambiente*
- 3) *sviluppo della strategia*



SUPERVISIONE DIRETTA

- allocare le risorse
- risolvere conflitti
- controllare la performance dei dipendenti
- motivare/premiare
- ...

GESTIONE RELAZIONI ORGANIZZAZIONE/AMBIENTE

- sviluppare contatti con l'esterno
- acquisire informazioni rilevanti
- negoziare accordi
- ...
-

SVILUPPO DELLA STRATEGIA

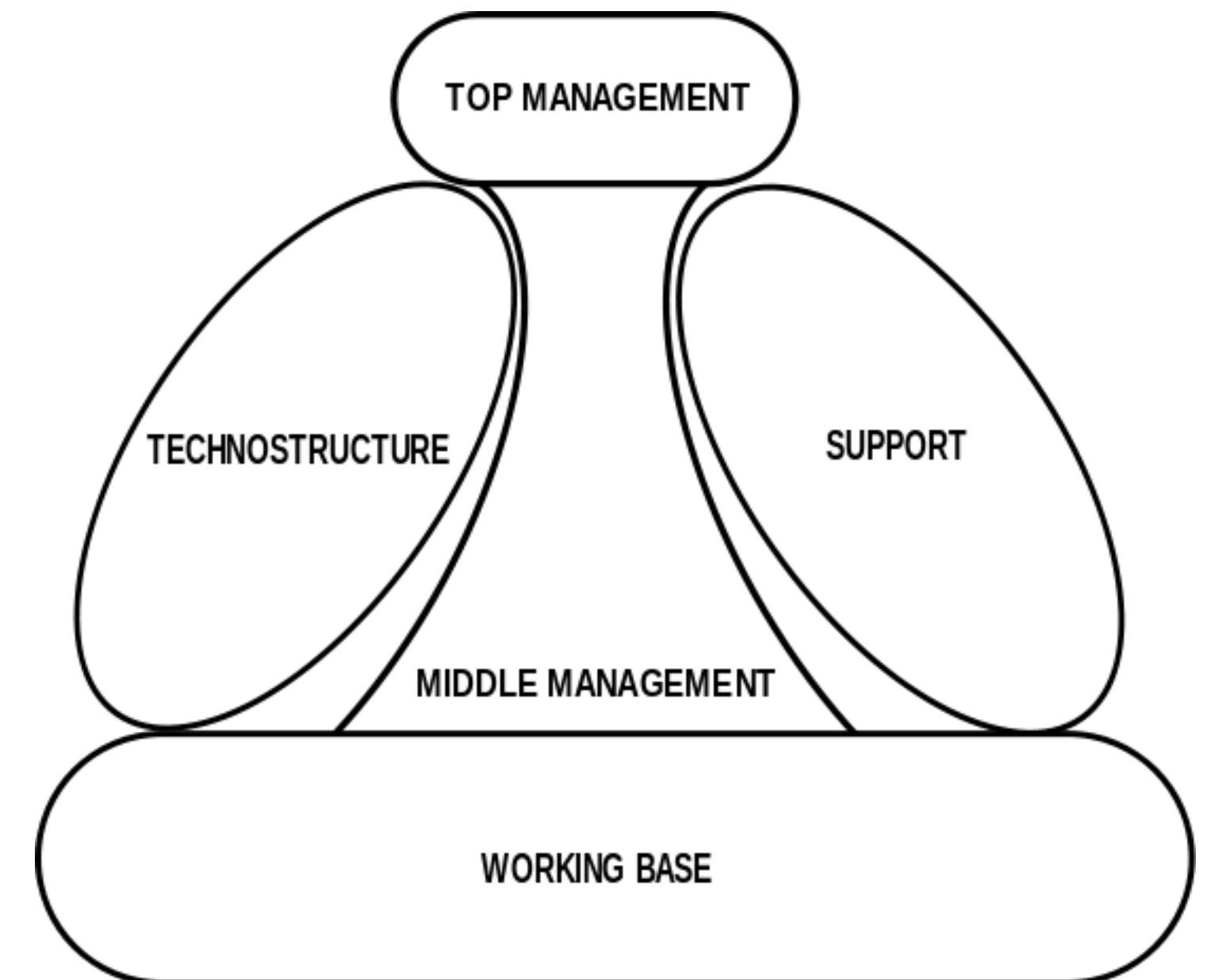
Prendere decisioni e indicare linee di azione coerenti con l'ambiente circostante, in modo che l'organizzazione possa conseguire agevolmente i propri obiettivi.

Il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla catena di manager della *linea intermedia*, i quali sono detentori dell'autorità formale.

Questa catena va dai manager di vertice, fino ai manager di “prima linea” (ad es., i capireparto) che hanno autorità diretta sugli operatori.

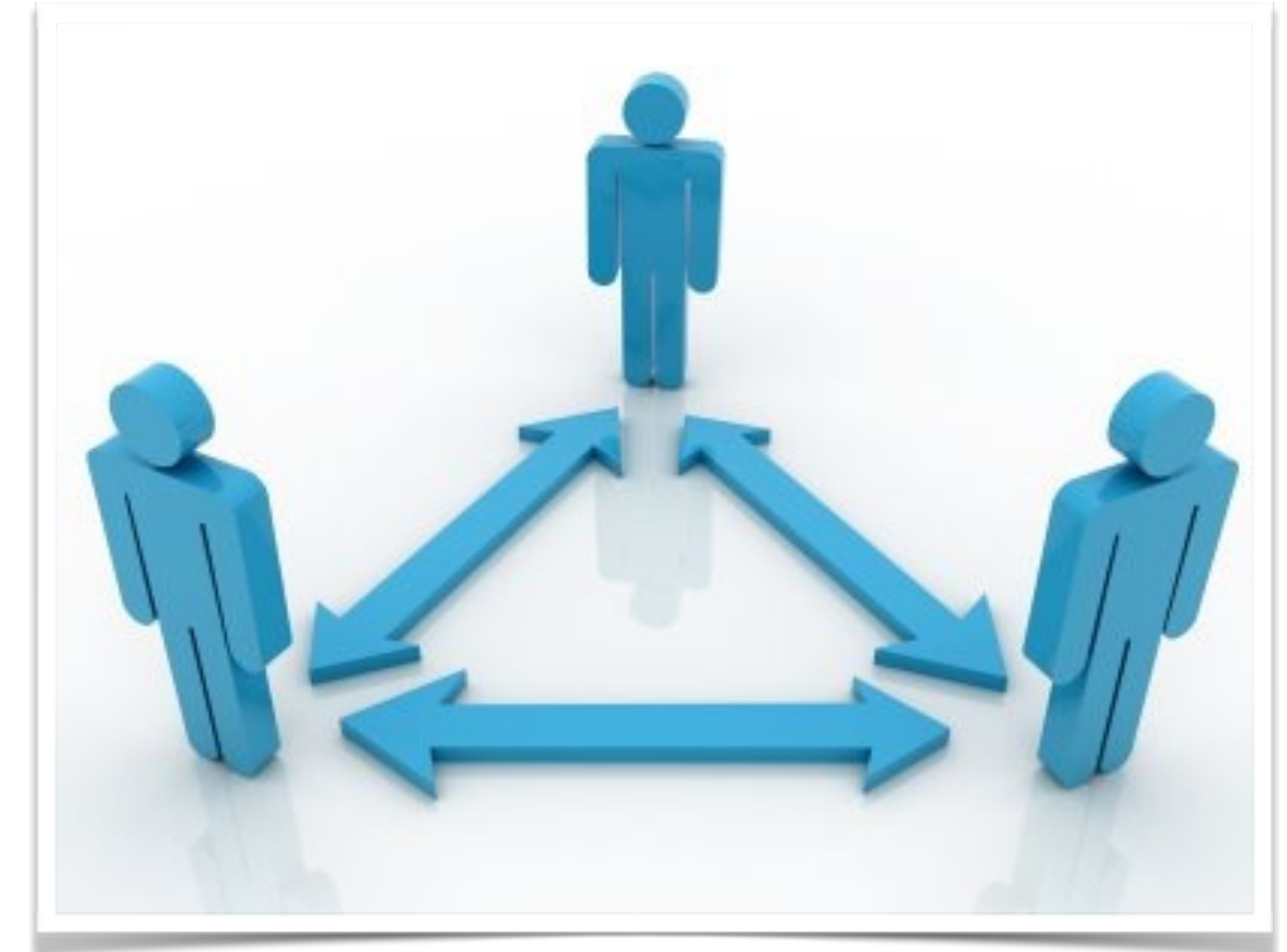
La necessità dell'organizzazione di disporre di una linea intermedia è legata alla sua dimensione.

In una grande organizzazione, la supervisione diretta non può essere effettuata dal vertice strategico, ma solo da manager di linea, i quali sono a più stretto contatto con gli operatori.



I manager di linea:

- 1) *raccolgono informazioni* sulle performance della propria unità
- 2) *trasmettono le informazioni* precedentemente raccolte ai manager di livello superiore
- 3) *avanzano proposte* di cambiamento
- 4) *allocano le risorse* all'interno dell'unità
- 5) *trasferiscono*, dall'alto verso il basso, regole e progetti da realizzare



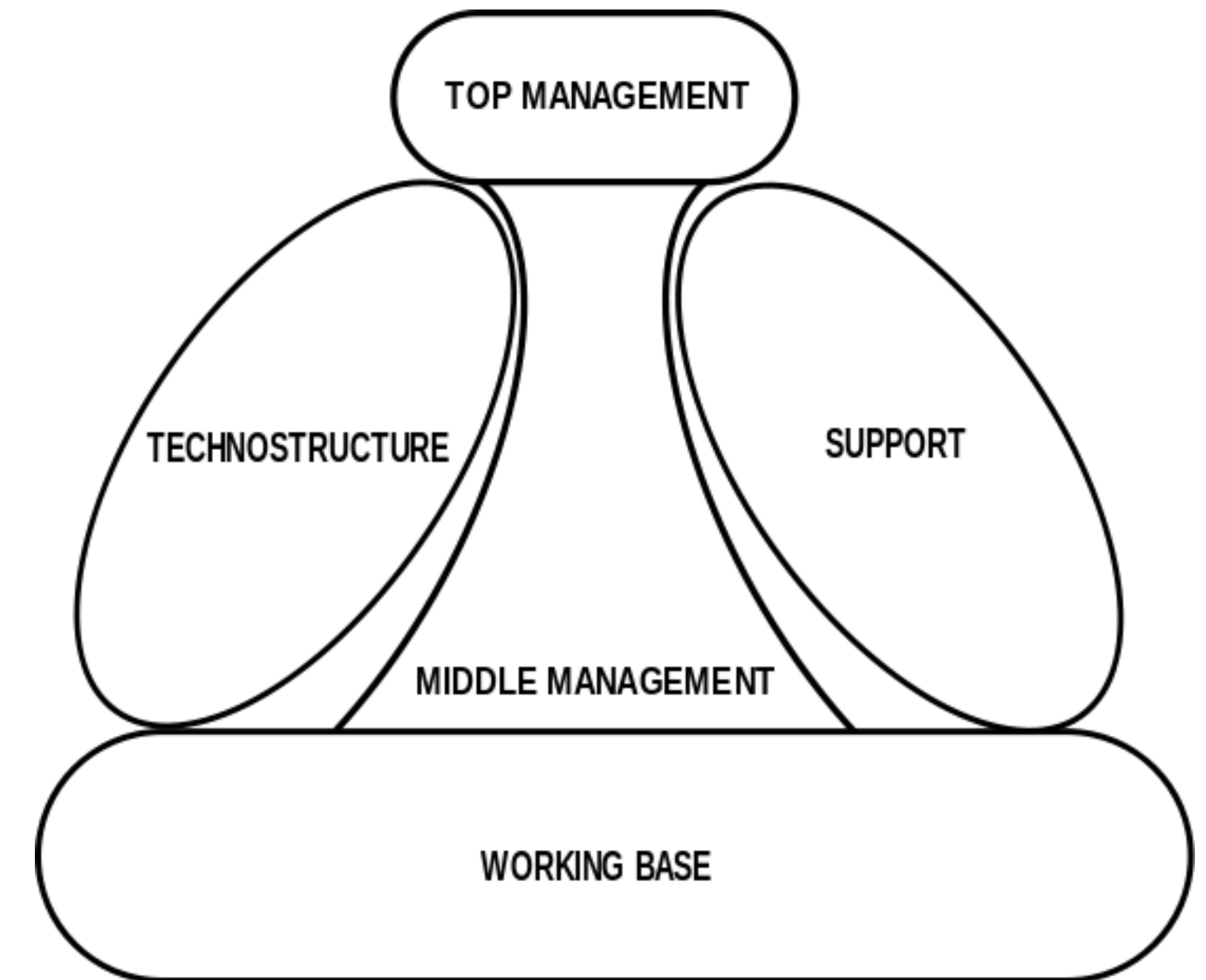
Nella *tecnostruttura* troviamo gli analisti e il relativo personale di supporto.

Gli analisti non sono direttamente coinvolti nel flusso di lavoro operativo.

Riguardo questo, infatti, essi possono:

- 1) *progettarlo*
- 2) *pianificarlo*
- 3) *modificarlo*
- 4) *addestrare* le persone che lo svolgono ma non possono eseguirlo direttamente.

La standardizzazione riduce la necessità di ricorrere alla supervisione diretta.



Gli analisti della tecnostruttura realizzano alcuni tipi di *standardizzazione*.

Da questo punto di vista, si può dire che il ricorso alla tecnostruttura è tanto più elevato, quanto più è elevato il ricorso alla standardizzazione.



Alle tre forme di standardizzazione possibili, corrispondono tre tipi di analisti:

- gli **analisti del lavoro** (ad es., gli ingegneri industriali), che standardizzano i processi di lavoro
- gli **analisti di pianificazione e controllo** (ad es., addetti al controllo qualità, contabili, programmatori della produzione), che standardizzano gli output
- gli **analisti di problemi del personale** (ad es., i formatori, i reclutatori), che standardizzano le capacità



In organizzazioni particolarmente complesse, gli analisti della tecnostruttura possono operare a tutti i livelli.



livello base

- programmazione della produzione
- gestione sistemi qualità
- ...

livello intermedio

- standardizzazione attività decisionali
- ricerca operativa
- ...

livello strategico

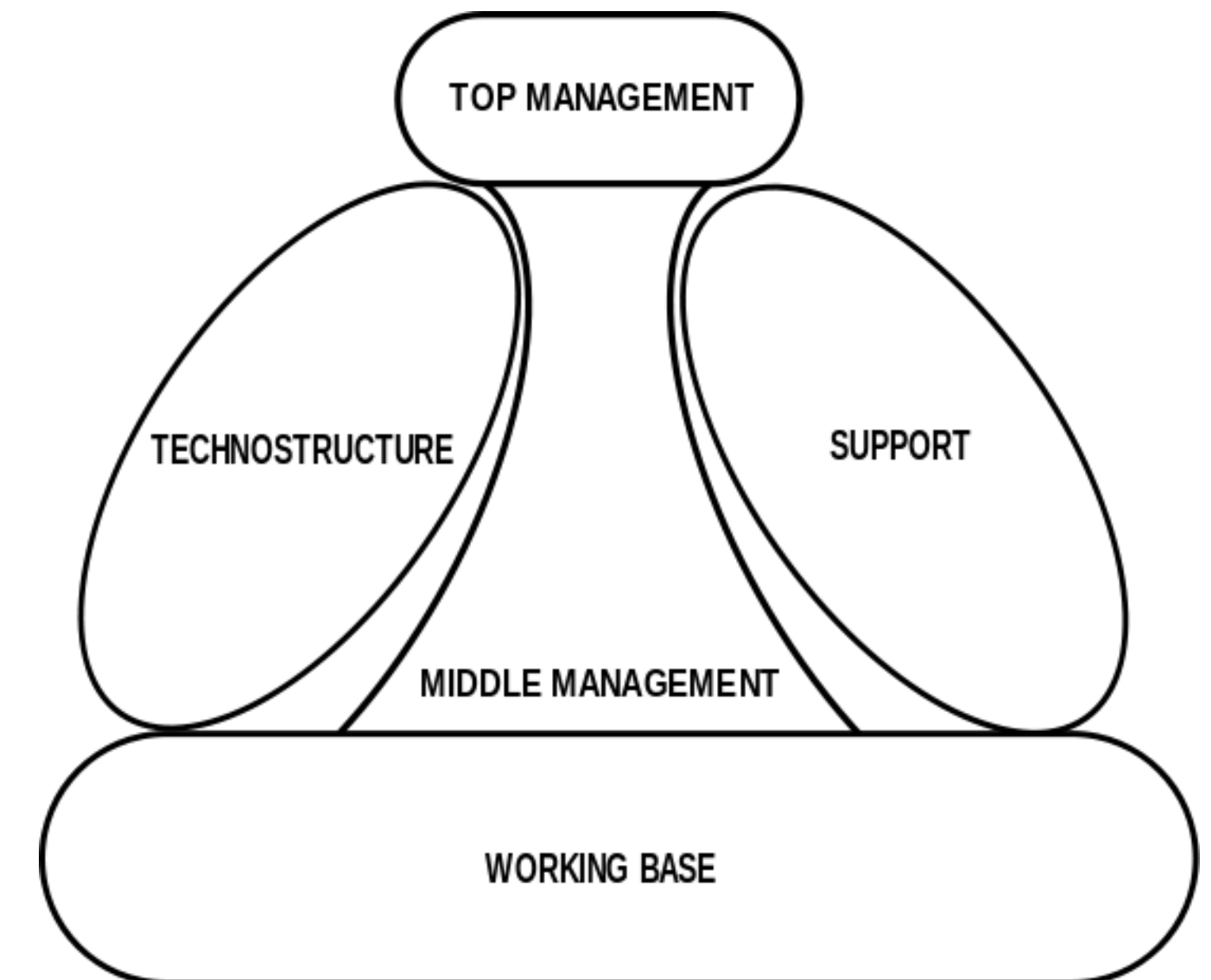
- supporto alla pianificazione strategica
- elaborazione sistemi di controllo
-

Nello *staff di supporto* lavorano tutti coloro che sostengono “dall'esterno” il flusso di lavoro dell'organizzazione.

Nel caso dell'Università, ad esempio, possiamo considerare “staff di supporto”:

- l'ufficio del personale
- il servizio pulizie
- gli alloggi per studenti
-

Molto spesso, lo staff di supporto viene erroneamente assimilato alla tecnostruttura.



STAFF DI SUPPORTO vs TECNOSTRUTTURA (differenze)

Le unità di supporto non si occupano della standardizzazione.

In secondo luogo, esse svolgono funzioni specifiche.

Perché ciò riduce l'incertezza ed aumenta il controllo.

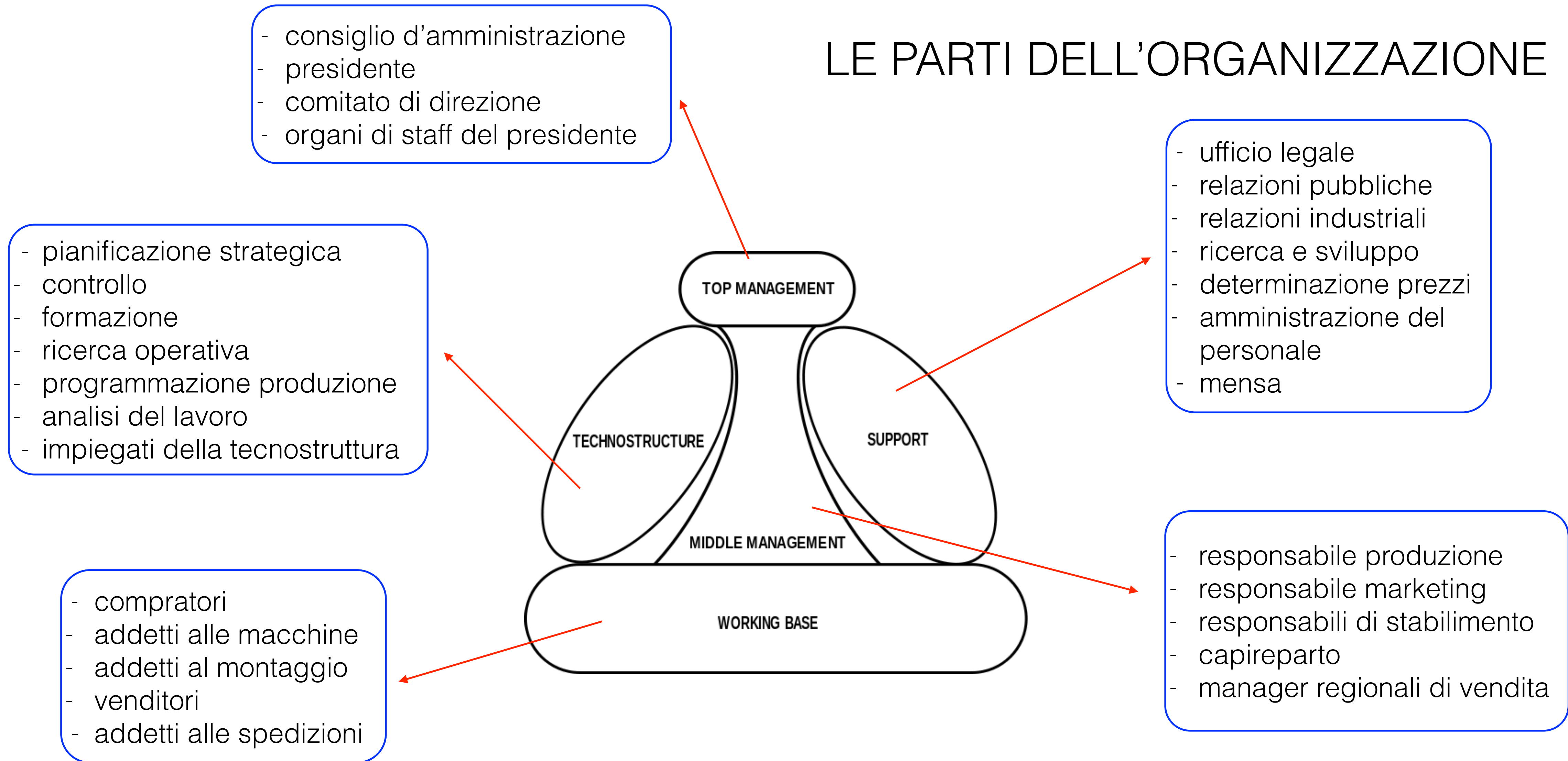
Nel caso dell'ufficio legale, ad esempio, l'impresa che ne possiede uno interno ha più possibilità di controllare il lavoro dei legali e l'evoluzione dei procedimenti in corso.

Molte organizzazioni, soprattutto quelle più grandi, preferiscono generare internamente i servizi di supporto, piuttosto che che acquistarli all'esterno.



Perché?

LE PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE



Fonte: Mintzberg, "La progettazione dell'organizzazione aziendale"
 LE CINQUE PARTI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN UN'IMPRESA INDUSTRIALE

Le configurazioni organizzative



LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

Si è detto che, all'interno delle organizzazioni, vengono adottati contemporaneamente più meccanismi di coordinamento.

Nonostante ciò, è sempre rintracciabile un meccanismo che prevale sugli altri.

A ciascun meccanismo corrisponde una particolare configurazione organizzativa.



meccanismo principale di coordinamento	configurazione organizzativa
<i>adattamento reciproco</i>	adhocrazia
<i>supervisione diretta</i>	struttura semplice
<i>standardizzazione processi</i>	burocrazia meccanica
<i>standardizzazione output</i>	soluzione divisionale
<i>standardizzazione capacità</i>	burocrazia professionale

Le configurazioni organizzative

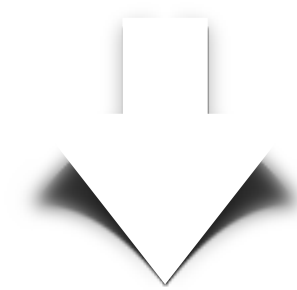
LA STRUTTURA SEMPLICE



LA STRUTTURA SEMPLICE

La **struttura semplice** è caratterizzata da alcuni aspetti salienti:

- la tecnostruttura è molto limitata o del tutto assente
- vi sono pochi addetti allo staff di supporto
- la divisione del lavoro non è rigida
- la gerarchia è poco sviluppata
- vi è un ricorso minimo alla pianificazione ed alla formazione



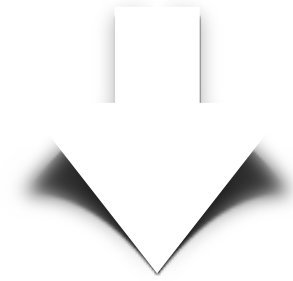
Il coordinamento è assicurato, in larga misura, dalla **supervisione diretta**



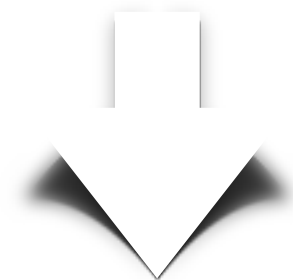
Il potere si concentra nelle mani di chi occupa la posizione di vertice.



L'ampiezza del *controllo* da parte del direttore generale è molto elevata.
Spesso, infatti, tutti coloro che lavorano nell'organizzazione dipendono direttamente da lui.



Le *comunicazioni* sono *informali*.
Il *flusso di lavoro* è *flessibile*.
Le *mansioni* del nucleo operativo sono *poco specializzate e intercambiabili*.



Il processo decisionale è rapido, in quanto riguarda il solo direttore generale.
La strategia è elaborata sempre dal direttore e solo raramente viene esplicitata.
Il più delle volte la strategia riflette pienamente la personalità di chi ricopre il ruolo di vertice.

LA STRUTTURA SEMPLICE



LA STRUTTURA SEMPLICE

VANTAGGI

Il senso di appartenenza si sviluppa più facilmente, dal momento che i rapporti tra dipendenti e direttore sono molto stretti.

La strategia può essere elaborata in perfetta coerenza con la conoscenza del nucleo operativo.

In presenza di crisi particolarmente gravi che richiedono l'accentramento del potere, la migliore soluzione è la struttura semplice.

CRITICITÀ

L'accentramento del potere decisionale può provocare una pericolosa confusione tra *problemi strategici* e *problemi operativi*.

La struttura semplice è la configurazione organizzativa più pericolosa, in quanto troppo legata alle condizioni di salute ed alle caratteristiche di un'unica persona.

L'accentramento è un ostacolo, quando ci si confronta con ambienti ad elevata complessità.

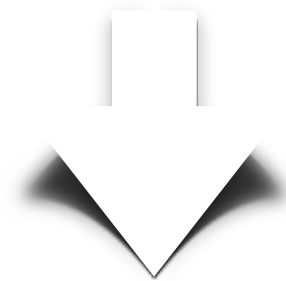
Le configurazioni organizzative

LA BUROCRAZIA MECCANICA

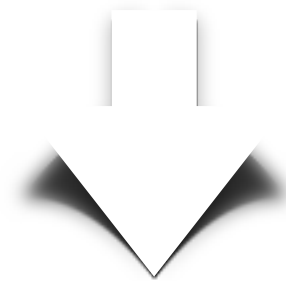


LA BUROCRAZIA MECCANICA

La **burocrazia meccanica** è un'organizzazione strutturata in modo tale da funzionare come una macchina integrata e regolata. La sua attività operativa è di routine e, dunque, molto ripetitiva.



Il coordinamento è assicurato dalla ***standardizzazione dei processi di lavoro***



- compiti operativi molto specializzati
- procedure formalizzate
- larga proliferazione di regole
- comunicazione formale
- unità organizzative di grandi dimensioni
- relativo accentramento del potere decisionale



La componente fondamentale dell'organizzazione è la **tecnostruttura.**

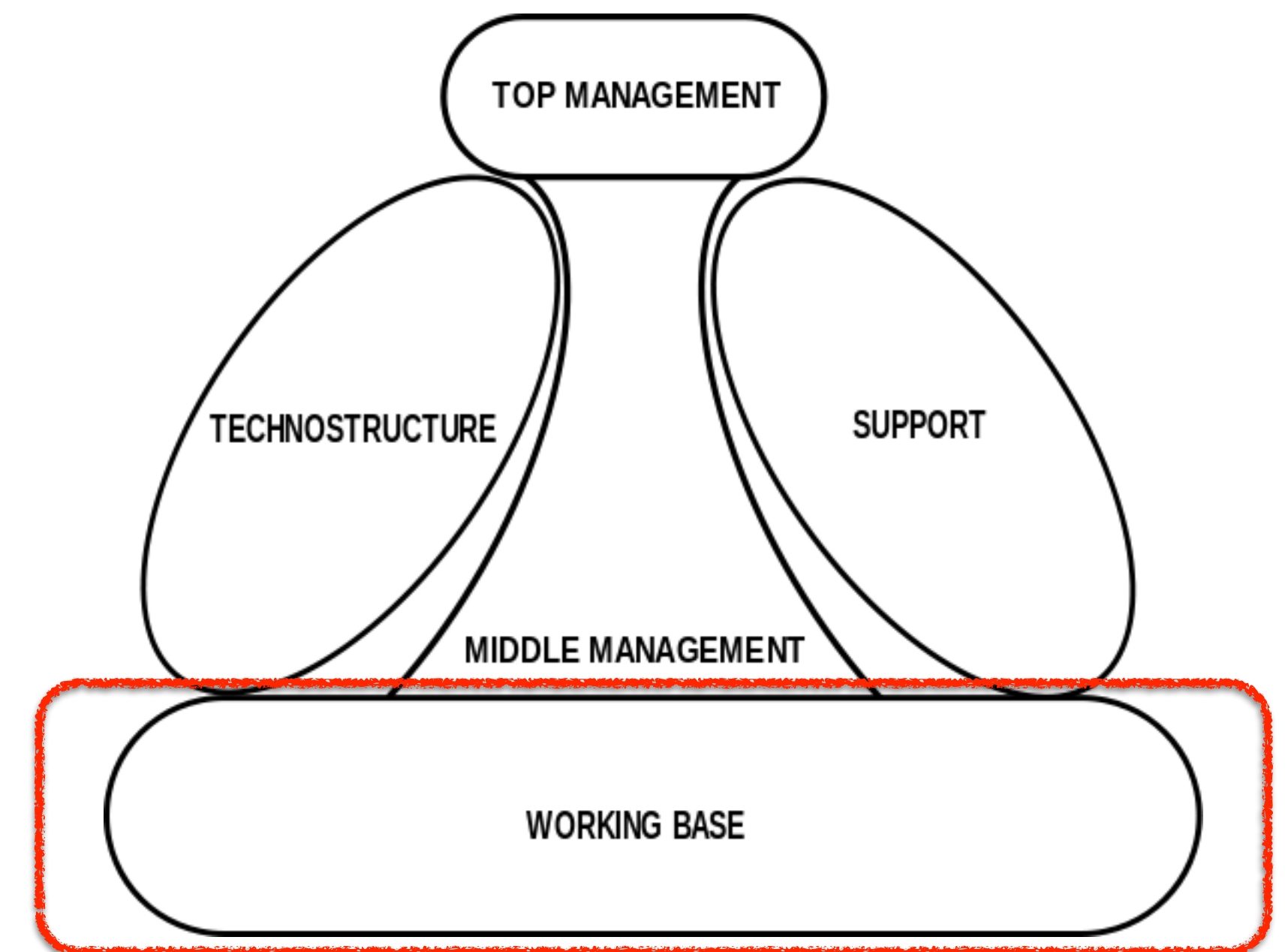
LA BUROCRAZIA MECCANICA

IL NUCLEO OPERATIVO

Poiché i compiti operativi sono semplici e ripetitivi, le capacità richieste sono minime, così come limitato è l'addestramento.

La progettazione organizzativa ruota intorno alla *formalizzazione del comportamento*.

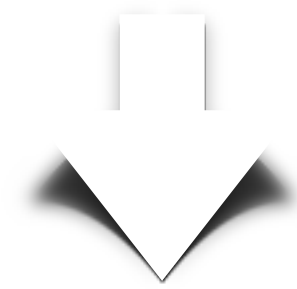
La *standardizzazione* risponde quasi interamente alle esigenze di coordinamento. Proprio per questo, il ricorso alla *supervisione diretta*, da parte dei manager di prima linea, è molto limitato.



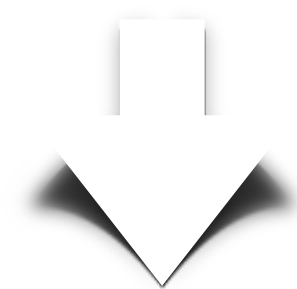
LA COMPONENTE DIREZIONALE

La forte enfasi sulla regolazione del nucleo operativo fa nascere l'esigenza di difendere quest'ultimo dalle influenze ambientali.

Come isolare il nucleo operativo?

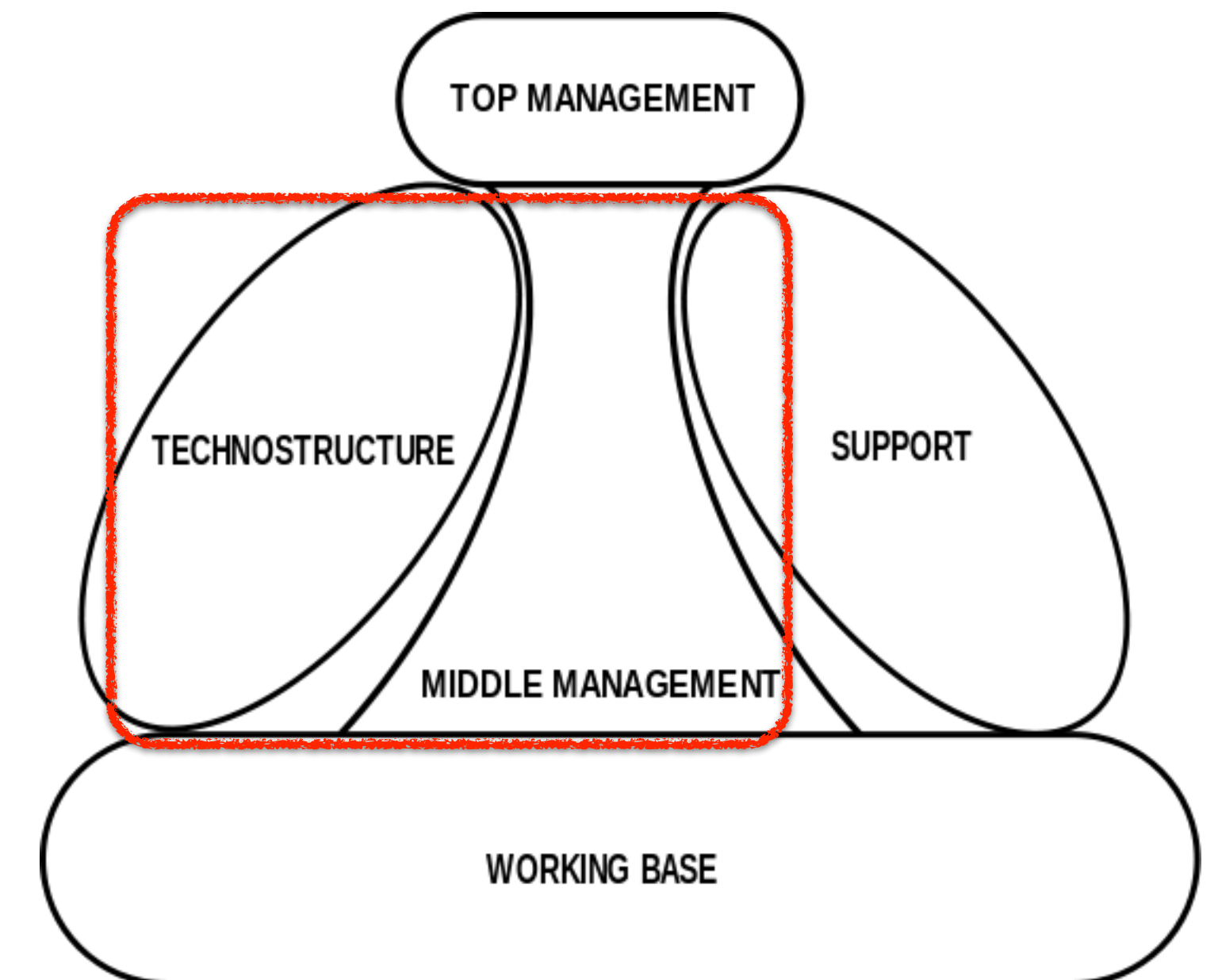


Occorre dotarsi di una *struttura direzionale* molto articolata.

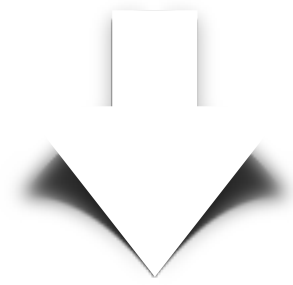


**LINEA INTERMEDIA
TECNOSTRUTTURA**

LA BUROCRAZIA MECCANICA

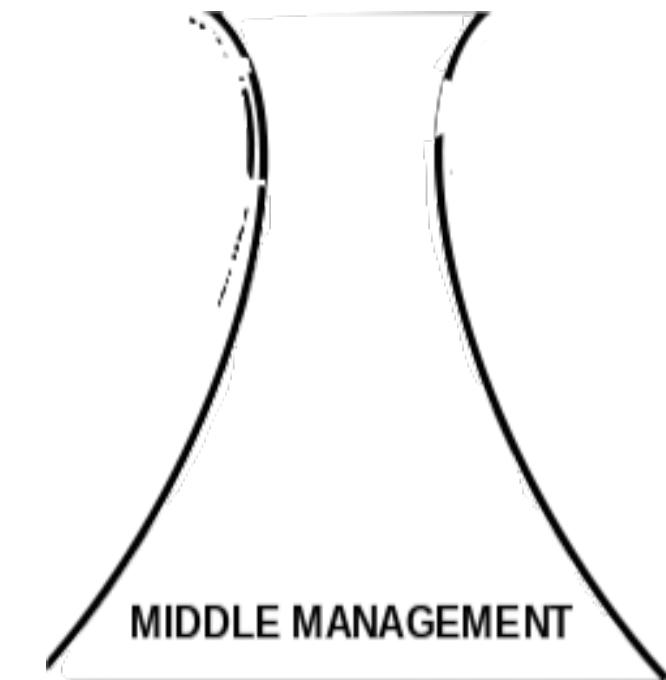


LA COMPONENTE DIREZIONALE



LINEA INTERMEDIA

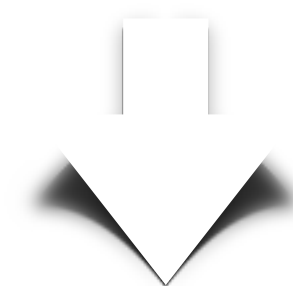
I manager della linea intermedia devono svolgere 3 compiti principali.



1_ *Supervisione diretta* nei confronti del nucleo operativo.

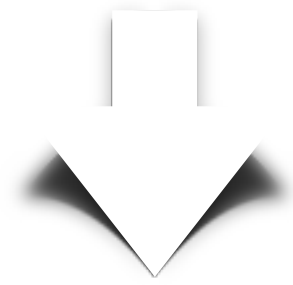
2_ *Collegamento* tra nucleo operativo e tecnostruttura

3_ *Gestione* dei flussi comunicativi *ascendenti* (informazioni dal n.o. al vertice) e *discendenti* (piani d'azione dal vertice al n.o.)



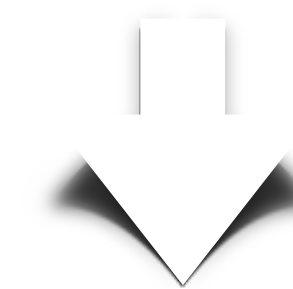
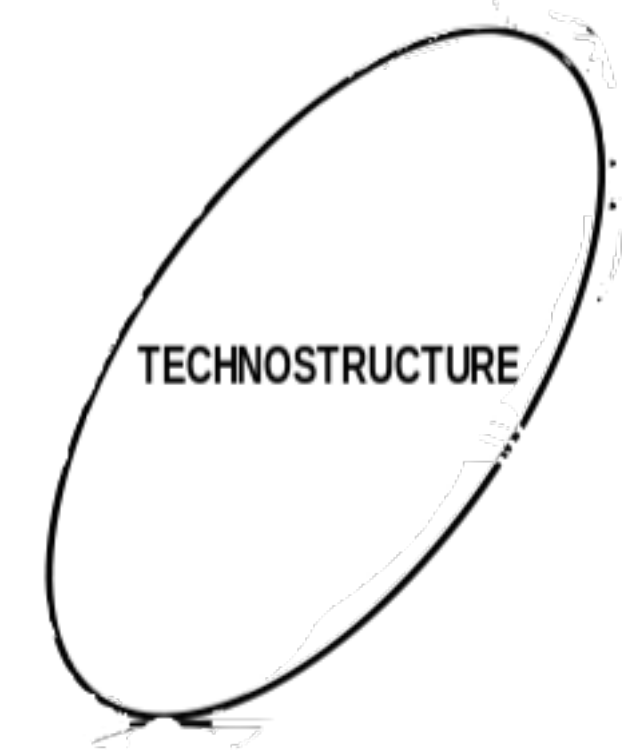
Questi compiti implicano contatti personali con *dipendenti, analisti e superiori gerarchici.*

LA COMPONENTE DIREZIONALE



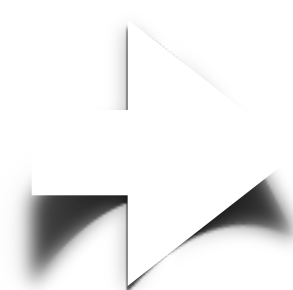
TECNOSTRUTTURA

Nella *burocrazia meccanica*, il coordinamento si fonda principalmente sulla standardizzazione dei processi operativi.



Grande importanza degli *analisti*, cioè di coloro che attuano la standardizzazione.

- analisti del lavoro
- programmatori della produzione
- tecnici del controllo qualità
- addetti al budget
- esperti di ricerca operativa
-



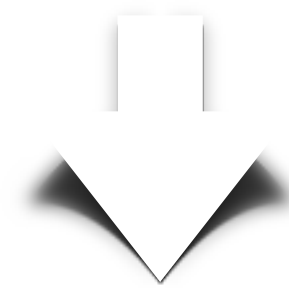
NO potere formale
SI potere informale

LA BUROCRAZIA MECCANICA

IL CONTROLLO

A proposito del controllo, Mintzberg parla di una vera e propria “ossessione”.

Qual è l’origine di questa esasperata attenzione nei confronti del controllo?



> *eliminare ogni tipo di incertezza*

> *regolare i conflitti*

LA BUROCRAZIA MECCANICA



La “macchina” organizzativa deve funzionare senza interruzioni.

Bisogna favorire l’armonica convivenza tra la dimensione tecnica e la dimensione sociale dell’organizzazione.

LA BUROCRAZIA MECCANICA

VANTAGGI

La burocrazia meccanica è un'organizzazione precisa, in grado di ridurre non solo i contrasti, ma anche i costi.

Imprese di questo genere hanno contribuito all'incremento degli standard di vita (ad es., attraverso la diffusione di prodotti come l'automobile).

La routine può favorire una profonda conoscenza del lavoro che si svolge e può, allo stesso tempo, soddisfare un bisogno di ordine e sicurezza.

CRITICITÀ

Molti criticano la scarsa attenzione alla componente "umana" del lavoro. I lavoratori vengono considerati alla stregua di "macchine".

L'eccessiva *ingegnerizzazione* delle attività rischia di svuotare di significato il lavoro, con evidenti conseguenze negative sulla componente sociale dell'organizzazione.

La routine non consente il soddisfacimento dei bisogni di creatività e autorealizzazione e questo può generare impatti disastrosi sulla motivazione.

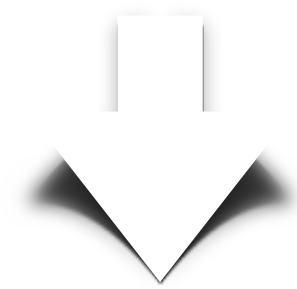
Le configurazioni organizzative

LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

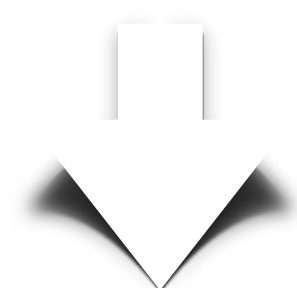


LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

La **burocrazia professionale** è frequentemente riscontrabile nelle università, negli ospedali e in tutte quelle istituzioni il cui funzionamento si basa sulle capacità e sulle conoscenze del **nucleo operativo**.



Il coordinamento è assicurato dalla **standardizzazione delle capacità**



I lavoratori operano in maniera relativamente indipendente dai propri colleghi, ma sono a stretto contatto con i clienti.



LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

Sotto il profilo del coordinamento,
la burocrazia professionale può apparire simile
alla burocrazia meccanica.

DIFFERENZE

Burocrazia meccanica:

- autorità gerarchica
- potere della posizione

Burocrazia professionale:

- autorità professionale
- potere della competenza

La *burocrazia meccanica* elabora al proprio interno gli standard (progettati dalla *tecnostruttura*).

Nella *burocrazia professionale* gli standard si formano, quasi totalmente, all'esterno dell'organizzazione.

Sarebbe difficile ricorrere ad altre forme di standardizzazione.

- > *i processi sono troppo complessi per essere standardizzati dalla tecnostruttura*
- > *gli output non possono essere facilmente quantificati e misurati*

IL NUCLEO OPERATIVO

I professionisti del nucleo operativo hanno due compiti principali:

- 1) *classificare le esigenze del cliente (diagnosi)*
- 2) *applicare un opportuno programma d'azione*

Si pensi, ad esempio, ai rapporti professore/studente o medico/paziente.

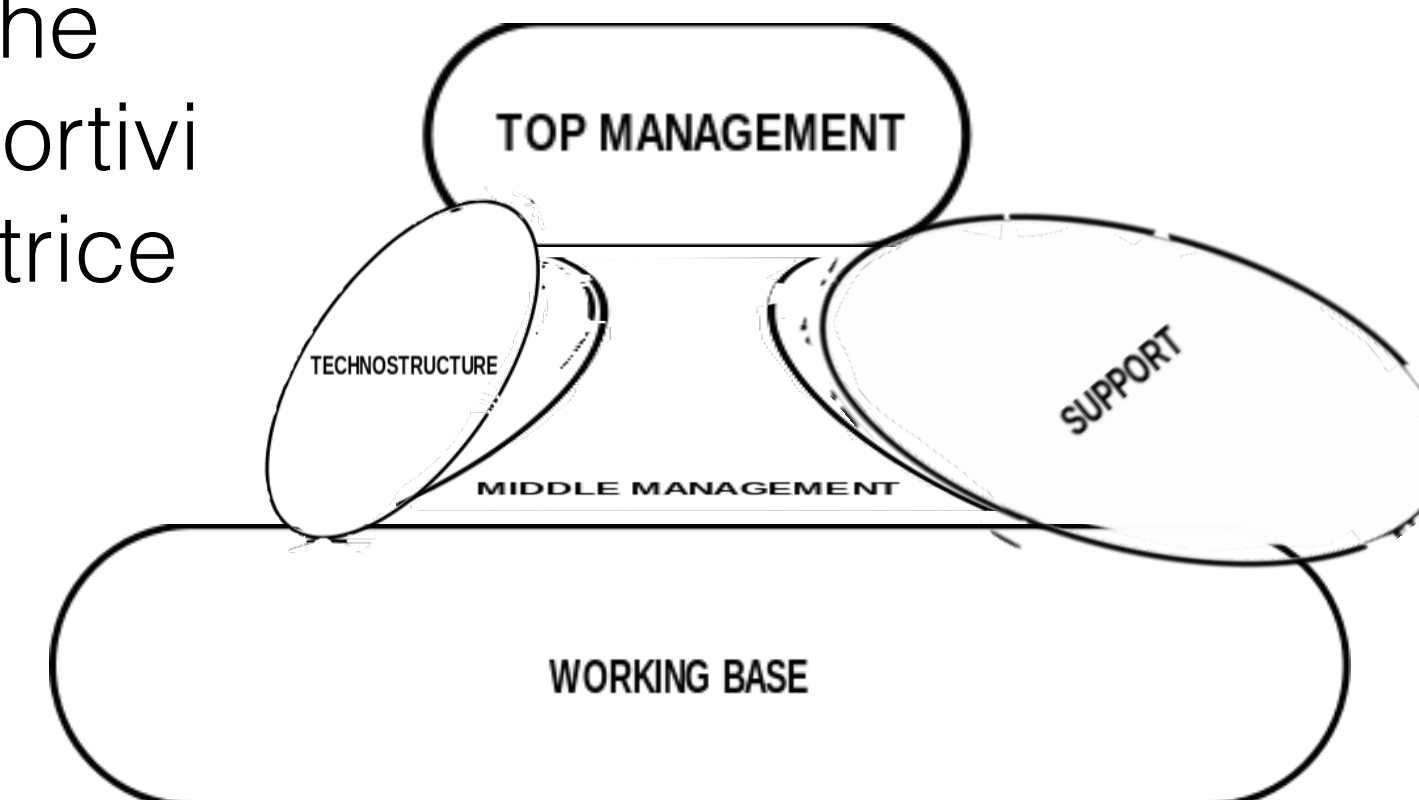


Oltre al n.o., la parte più sviluppata della burocrazia professionale è lo staff di supporto, il quale, ad ogni modo, è quasi esclusivamente al servizio del n.o.

LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

Nello staff di supporto, possiamo trovare:

- biblioteche
- centri sportivi
- casa editrice
- ...

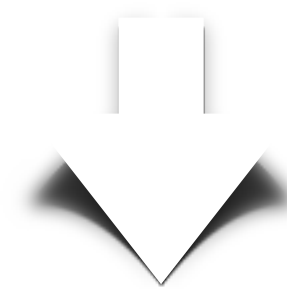


IL CONTROLLO

I professionisti eseguono un duplice controllo:

- 1) *sul proprio lavoro*
- 2) *sulle decisioni amministrative*

Ciò implica che i manager che desiderano avere un certo potere nelle burocrazie professionali devono essere membri della professione, oppure essere nominati con il consenso dei professionisti.



Struttura direzionale democratica.



LA BUROCRAZIA PROFESSIONALE

VANTAGGI

La burocrazia professionale è l'unica, fra le 5 configurazioni, che si presenta come organizzazione democratica, in quanto attribuisce il potere direttamente ai suoi membri.

I suoi membri hanno un'ampia autonomia e non hanno bisogno di coordinarsi con i colleghi. Ciò li libera dalle pressioni "politiche" avvertite da chi, invece, è costretto a coordinarsi continuamente con gli altri.

Il solo vincolo è rappresentato dagli standard imposti dalla professione.

CRITICITÀ

Essendo un meccanismo di coordinamento blando, la standardizzazione delle capacità non consente di sopperire al bisogno di coordinamento tra professionisti e staff di supporto.

Si tratta di un'organizzazione che può apparire scarsamente integrata, essendo composta da un insieme di individui che operano in uno stato di forte indipendenza l'uno dall'altro.

Alcune delle esigenze dei clienti possono essere classificate in due classi. In questo caso, nascono conflitti tra professionisti ugualmente interessati a soddisfare uno stesso bisogno.

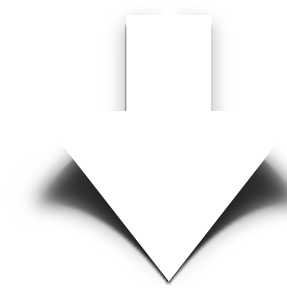
Le configurazioni organizzative

LA SOLUZIONE DIVISIONALE



LA SOLUZIONE DIVISIONALE

La **soluzione divisionale**, proprio come la burocrazia professionale, non rappresenta tanto un'organizzazione integrata, quanto piuttosto un complesso di *entità quasi-autonome*.



entità quasi-autonome

differenza1

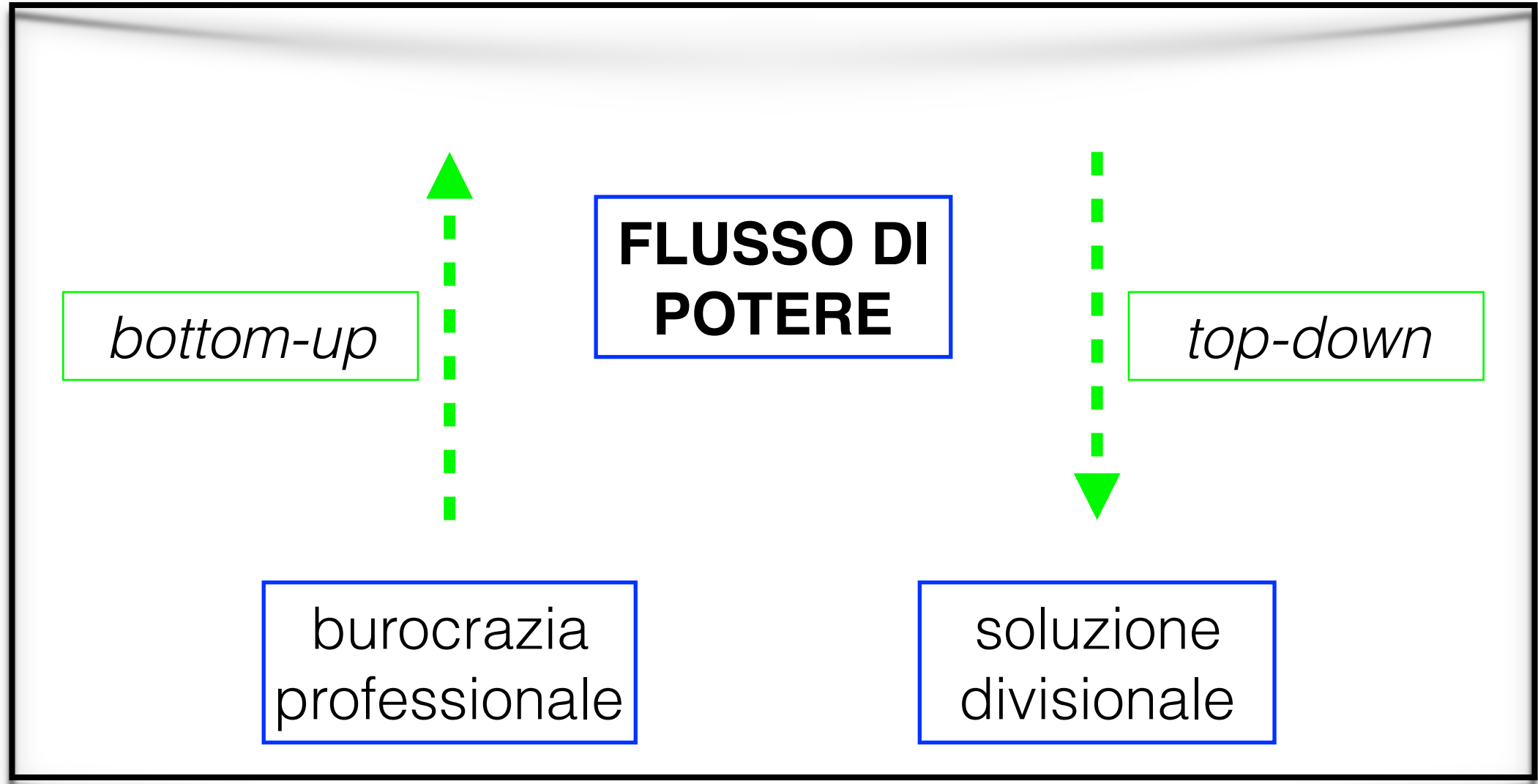
persone
(burocrazia professionale)

unità organizzative della linea intermedia
(soluzione divisionale)



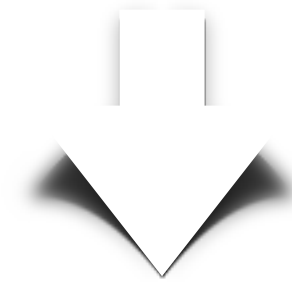
divisioni

differenza
2

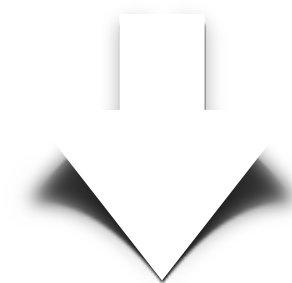


Rispetto alle altre 4 configurazioni, la soluzione divisionale è una sorta di organizzazione “sovrapposta” ad altre organizzazioni.

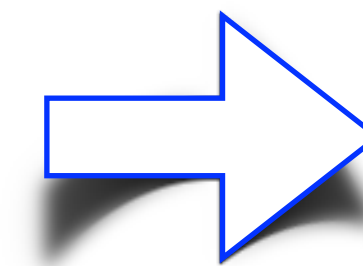
Ogni divisione ha una propria organizzazione.



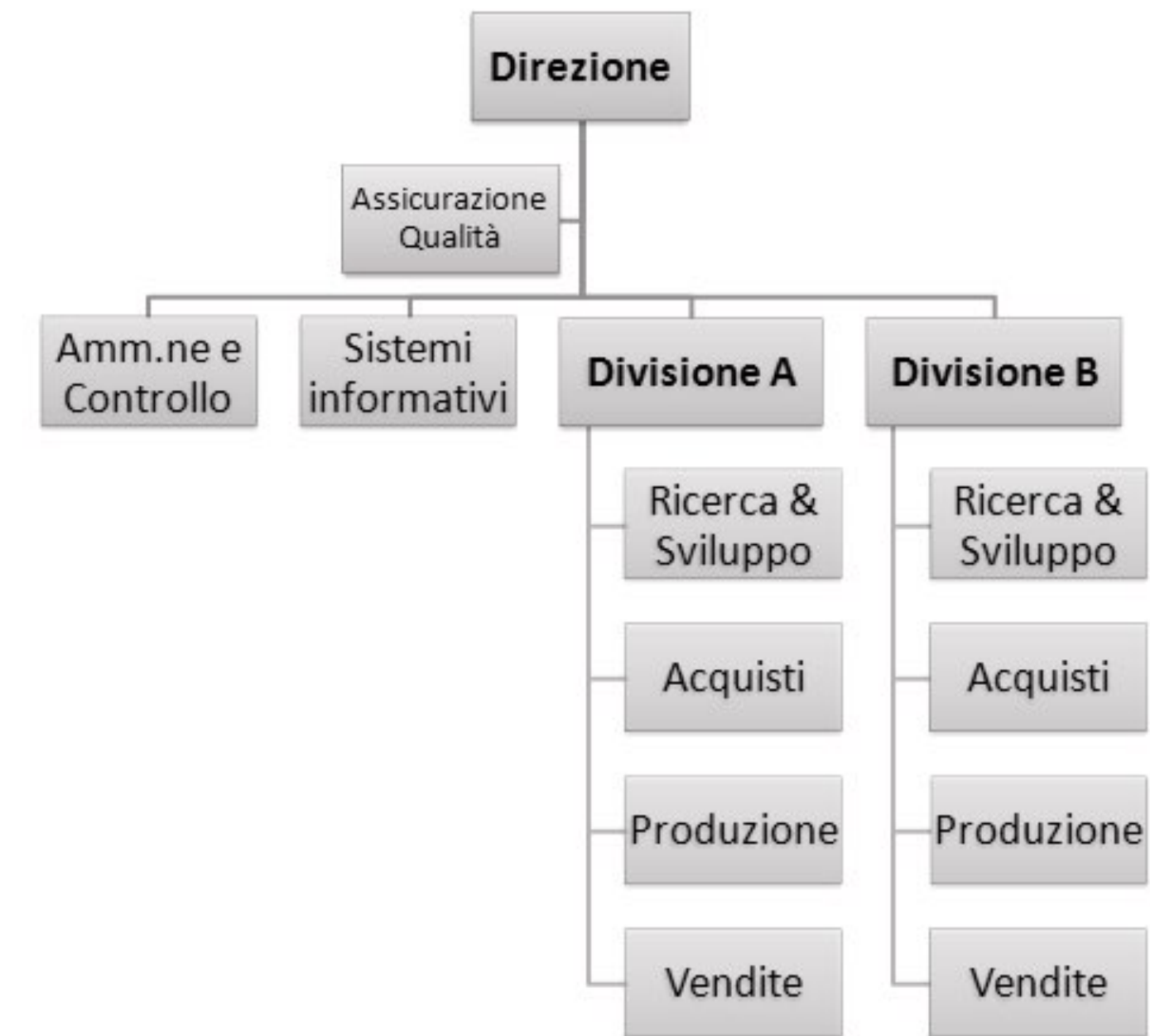
A quali *criteri* si ricorre per la creazione delle divisioni?



Il criterio di riferimento è il *mercato*. Ciascuno dei mercati serviti dall'organizzazione viene affidato ad una divisione, la quale si occuperà di gestire le diverse funzioni operative.



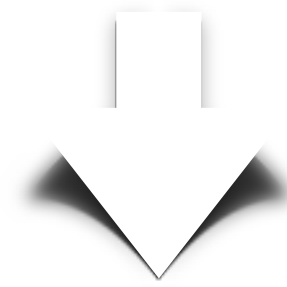
LA SOLUZIONE DIVISIONALE



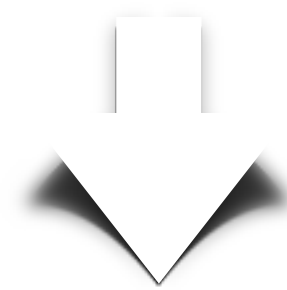
- > *dispersione e duplicazione delle funzioni operative*
- > *minimizzazione dell'interdipendenza tra divisioni*
- > *ampiezza del controllo da parte della direzione*

LA SOLUZIONE DIVISIONALE

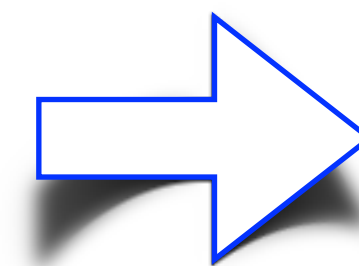
Problema: come può la direzione centrale conservare il controllo e, contemporaneamente, riconoscere ampia autonomia alle divisioni?



Soluzione: *controllo della performance.*



La direzione lascia un'autonomia quasi completa alle divisioni, ma controlla successivamente quali siano stati i risultati delle decisioni prese.

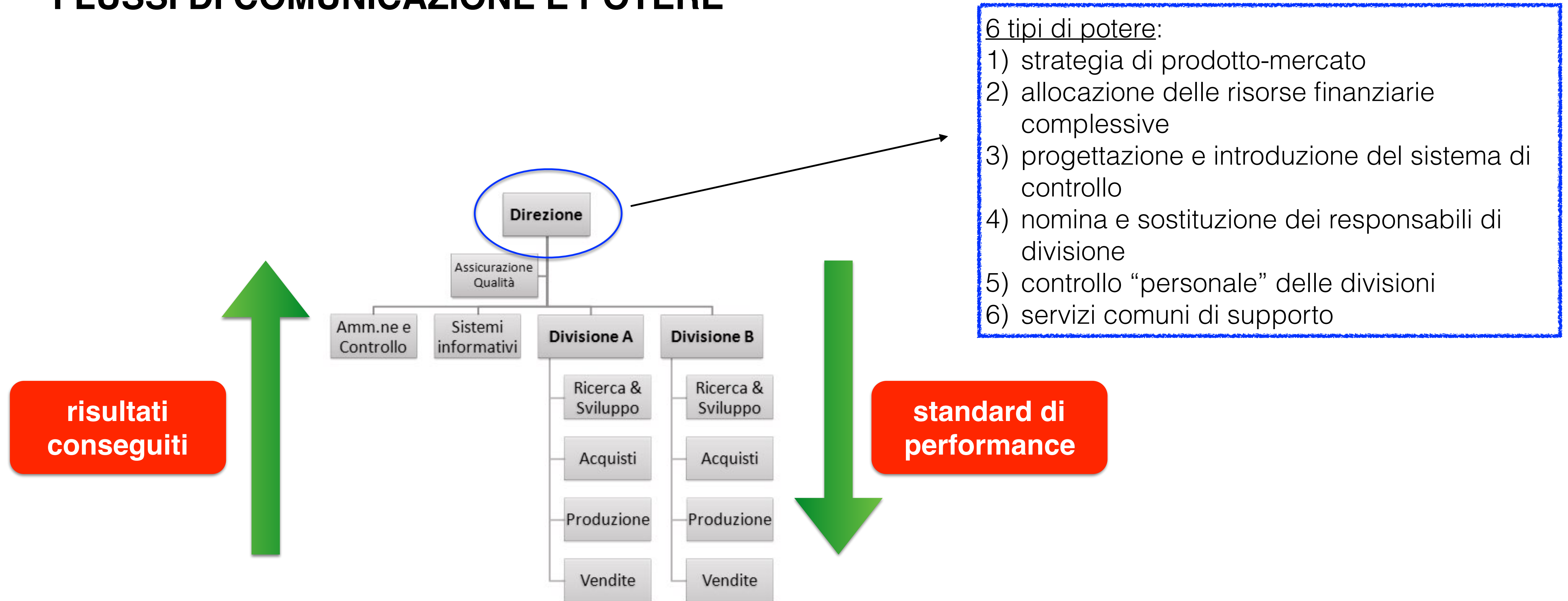


meccanismo di coordinamento prevalente: *standardizzazione degli output*



LA SOLUZIONE DIVISIONALE

FLUSSI DI COMUNICAZIONE E POTERE

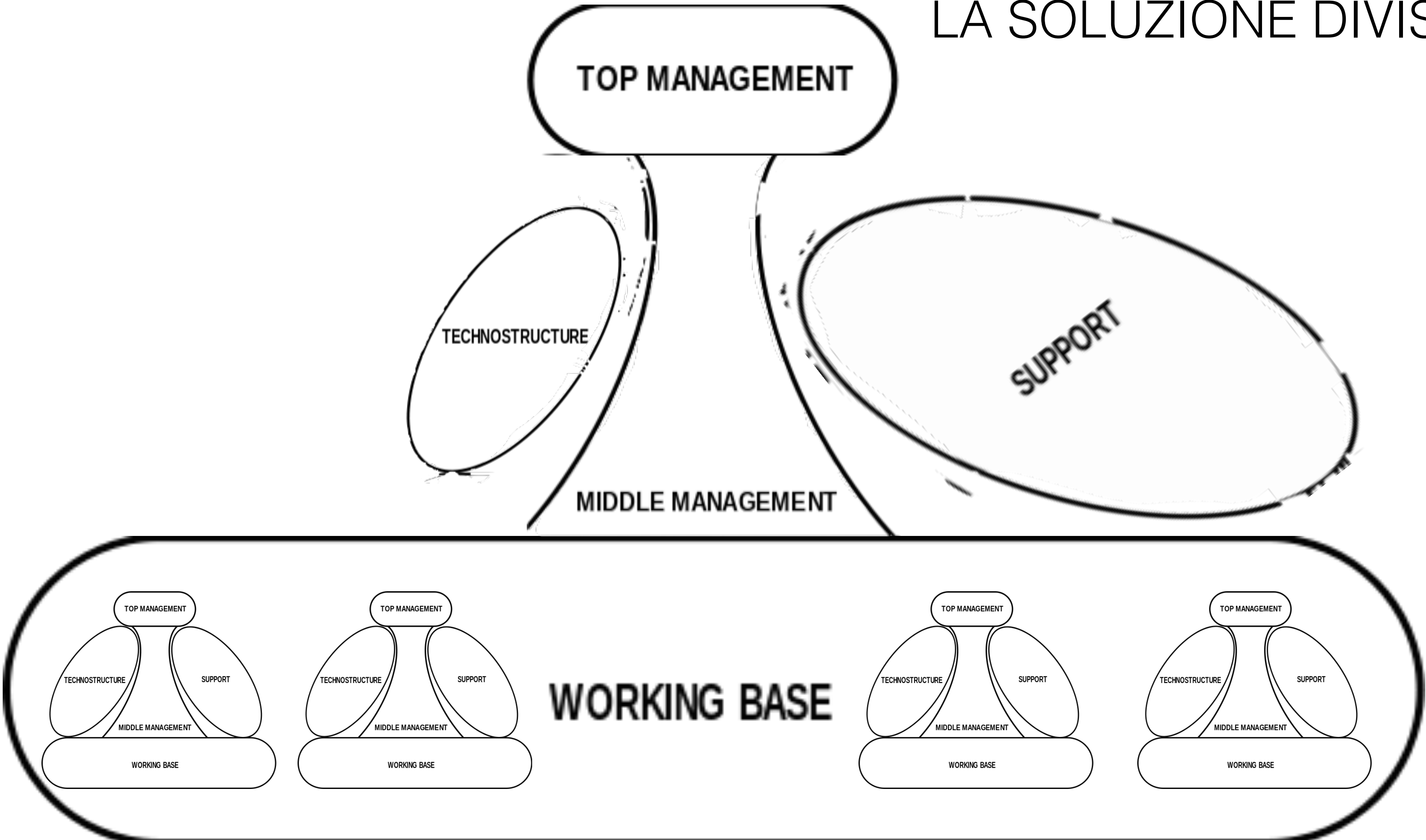


I 6 POTERI DELLA DIREZIONE CENTRALE

LA SOLUZIONE DIVISIONALE

1) <i>strategia di prodotto-mercato</i>	Le divisioni determinano le strategie per i prodotti-mercati assegnati, ma è la direzione che decide quali debbano essere tali prodotti-mercati.
2) <i>allocazione delle risorse finanziarie complessive</i>	Pur essendoci scarsa interdipendenza fra le divisioni, queste condividono delle risorse comuni. L'intervento della direzione è particolarmente importante quando occorre valutare i progetti di investimento divisionali.
3) <i>progettazione e introduzione del sistema di controllo</i>	La direzione, in collaborazione con la <i>tecnostruttura</i> , decide quali debbano essere gli indici da utilizzare e i periodi di reporting.
4) <i>nomina e sostituzione dei responsabili di divisione</i>	È un potere cruciale, dal momento che la direzione non interferisce nella gestione operativa delle divisioni. L'intervento della direzione, dunque, si limita alle decisioni su chi dirigerà la singola divisione.
5) <i>controllo "personale" delle divisioni</i>	I manager della direzione centrale visitano periodicamente le divisioni, per enfatizzare il contatto diretto con le singole realtà organizzative. In ciò, si realizza un secondo tipo di coordinamento: la supervisione diretta.
6) <i>servizi comuni di supporto</i>	Vi sono dei servizi che debbono essere erogati presso la singola divisione (mensa, ricerche di marketing, ...). Altri servizi, invece, vengono erogati in modo accentrato (supporto fiscale, staff tecnocratico, ...).

LA SOLUZIONE DIVISIONALE



LA SOLUZIONE DIVISIONALE

VANTAGGI

La soluzione divisionale favorisce un'efficiente allocazione delle risorse finanziarie. La direzione può scegliere di concentrarsi sui mercati più virtuosi, bilanciando i risultati negativi derivanti da altri fronti.

I manager della linea intermedia hanno modo di sviluppare una forte autonomia individuale. Ciò sarebbe difficile in una qualunque altra configurazione.

I rischi vengono ripartiti fra i diversi mercati.

Il fatto che le singole divisioni si concentrino sugli aspetti operativi, permette alla direzione di concentrarsi con più libertà sulla strategia.

CRITICITÀ

Il prezzo dell'autonomia è rappresentato dalla necessità di conseguire i risultati prefissati. Le scarse performance, di fatto, fanno aumentare il ricorso ad una più dettagliata supervisione da parte del vertice.

La *divisionalizzazione* può nascondere i fallimenti di una divisione. Laddove un'impresa indipendente verrebbe "sanzionata" dal mercato, una divisione viene "salvata" dalla sua stessa configurazione.

La soluzione divisionale frena lo slancio verso l'innovazione. Le divisioni sono caute nell'assumersi nuovi rischi, in quanto preferiscono dare la priorità ai risultati "certi", piuttosto che alla sperimentazione "incerta".

Le configurazioni organizzative

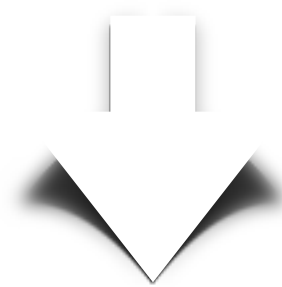
L'ADHOCRAZIA



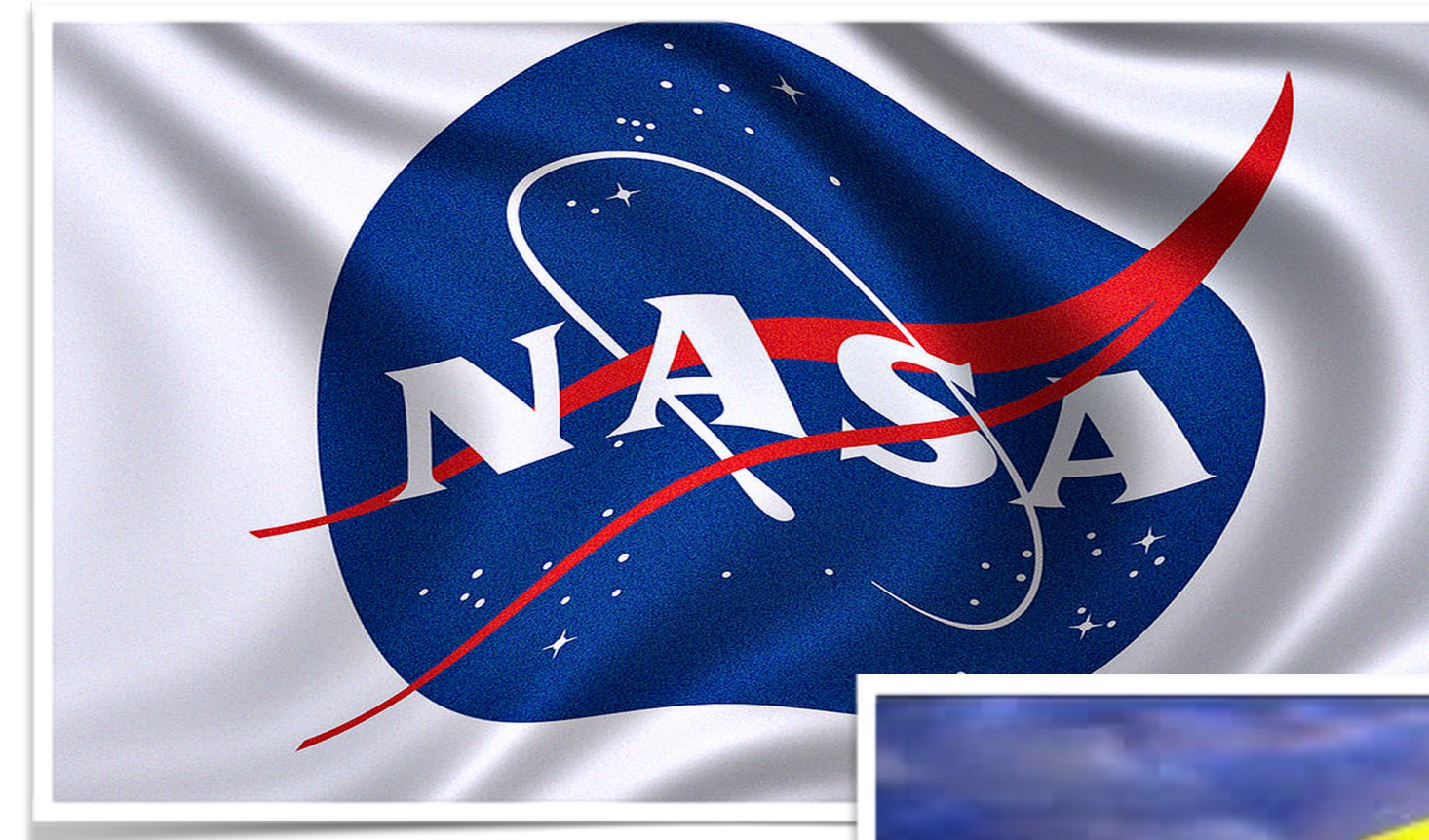
L'ADHOCRAZIA

Nessuna delle configurazioni esaminate è in grado di realizzare innovazioni complesse.

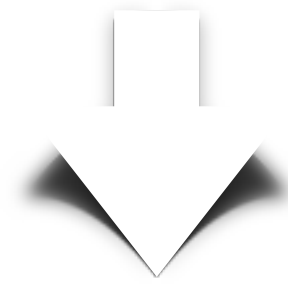
- *struttura semplice*: innovazioni di scarsa entità
- *burocrazie (meccanica e professionale)*: sono organizzazioni di “performance” e non adatte a risolvere problemi
- *soluzione divisionale*: l'enfasi eccessiva sugli output non incoraggia l'innovazione



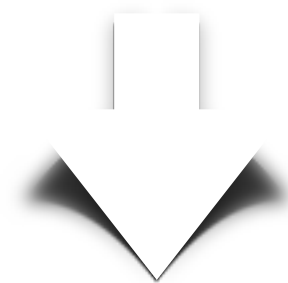
L'innovazione complessa richiede una configurazione che sia in grado di favorire la collaborazione tra esperti appartenenti a discipline diverse. Questi esperti devono operare all'interno di armonici gruppi di progetto creati “*ad hoc*”.



L'**adhocrazia** è un'organizzazione molto complessa ma poco strutturata.



- scarsa formalizzazione del comportamento
- tendenza ad inserire gli specialisti in piccoli gruppi di progetto
- ricorso a combinazioni differenti di manager di line, di staff e di esperti appartenenti al nucleo operativo
- rifiuto di qualunque forma di standardizzazione



Principale meccanismo di coordinamento:
adattamento reciproco



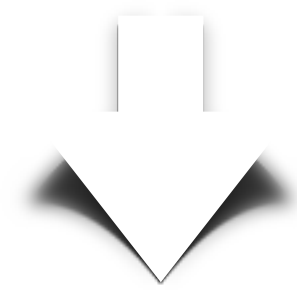
L'ADHOCRAZIA



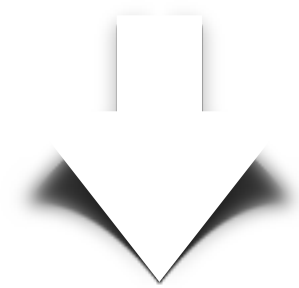
Poiché i gruppi di progetto sono spesso decisamente numerosi, non è insolito trovare molti manager (di progetto) all'interno di questa configurazione.

L'ADHOCRAZIA

La maggior parte dei manager non “dirige” nel senso classico del termine, vale a dire che non si occupa di “dare ordini” attraverso la *supervisione diretta*.



I manager si occupano essenzialmente di attività di collegamento e negoziazione, favorendo, in tal modo, il *coordinamento* fra i diversi gruppi.



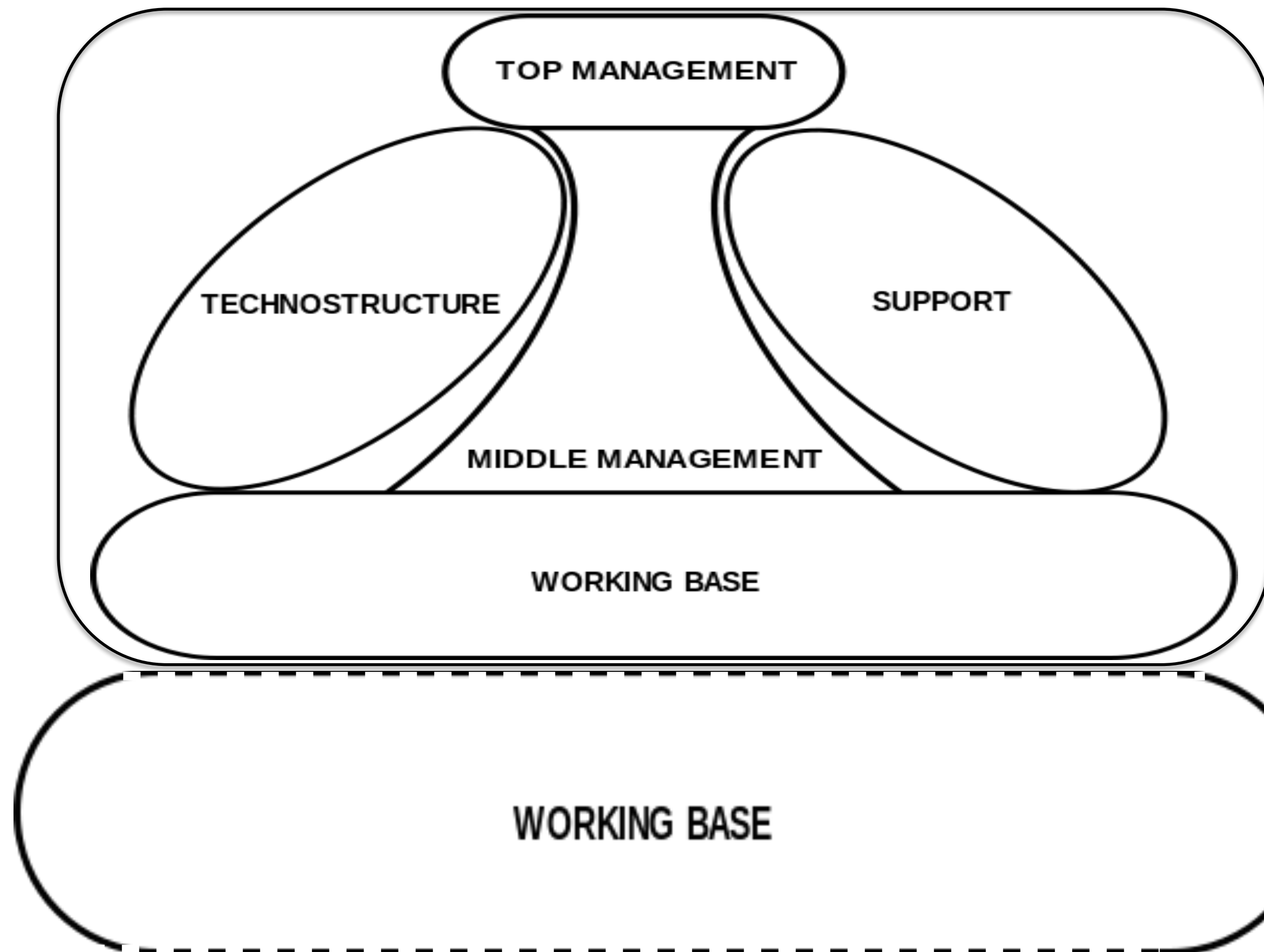
Proprio come la *burocrazia professionale*, anche l'adhocrazia ricorre a numerosi specialisti.

Adhocrazia: gli specialisti sono presenti in maniera diffusa, in tutta l'organizzazione: staff di supporto, linea intermedia e nucleo operativo.

Burocrazia professionale: gli specialisti si concentrano nel nucleo operativo.

DIFFERENZA

L'ADHOCRAZIA



Le diverse parti dell'organizzazione sono fuse insieme, come una sorta di di struttura amorfa.

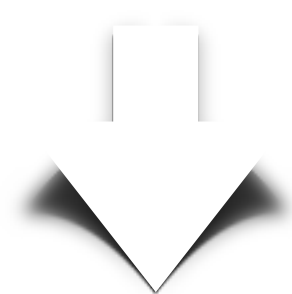
In alcuni casi, per lo svolgimento di determinate attività, l'adhocrazia può ricorrere ad un'altra azienda e, quindi, ad un nucleo operativo esterno alla propria realtà.

LA STRATEGIA

Nell'adhocrazia non è possibile attribuire chiaramente al vertice strategico la formulazione della *strategia*.

In questa configurazione, perde ogni senso la distinzione tra formulazione ed implementazione della strategia.

Quest'ultima, infatti, prende vita attraverso le decisioni che vengono prese di volta in volta all'interno di ogni singolo gruppo di progetto.



Se lo scopo finale è l'innovazione, è impossibile determinare a priori l'entità e l'esito degli sforzi che ci si appresta a compiere.

Meccanica: se si concentra su un solo programma semplice.

Professionale: se si concentra su più programmi complessi.

Se la strategia si "stabilizza", allora significa che si è scelto quali mercati servire e in che modo. A questo punto, l'adhocrazia smette di essere tale e si trasforma in una *burocrazia*.



Il quadro strategico può essere, al limite, ricostruito a posteriori.

VANTAGGI

L'adhocrazia rappresenta la sola soluzione per tutti coloro che cercano maggiore democrazia e meno burocrazia.

È una configurazione che favorisce molto la comunicazione ed il trasferimento di conoscenze. I suoi membri, infatti, instaurano molte relazioni interpersonali.

L'azienda può facilmente cambiare forma e "burocratizzarsi", dopo aver individuato delle attività in cui è particolarmente abile.

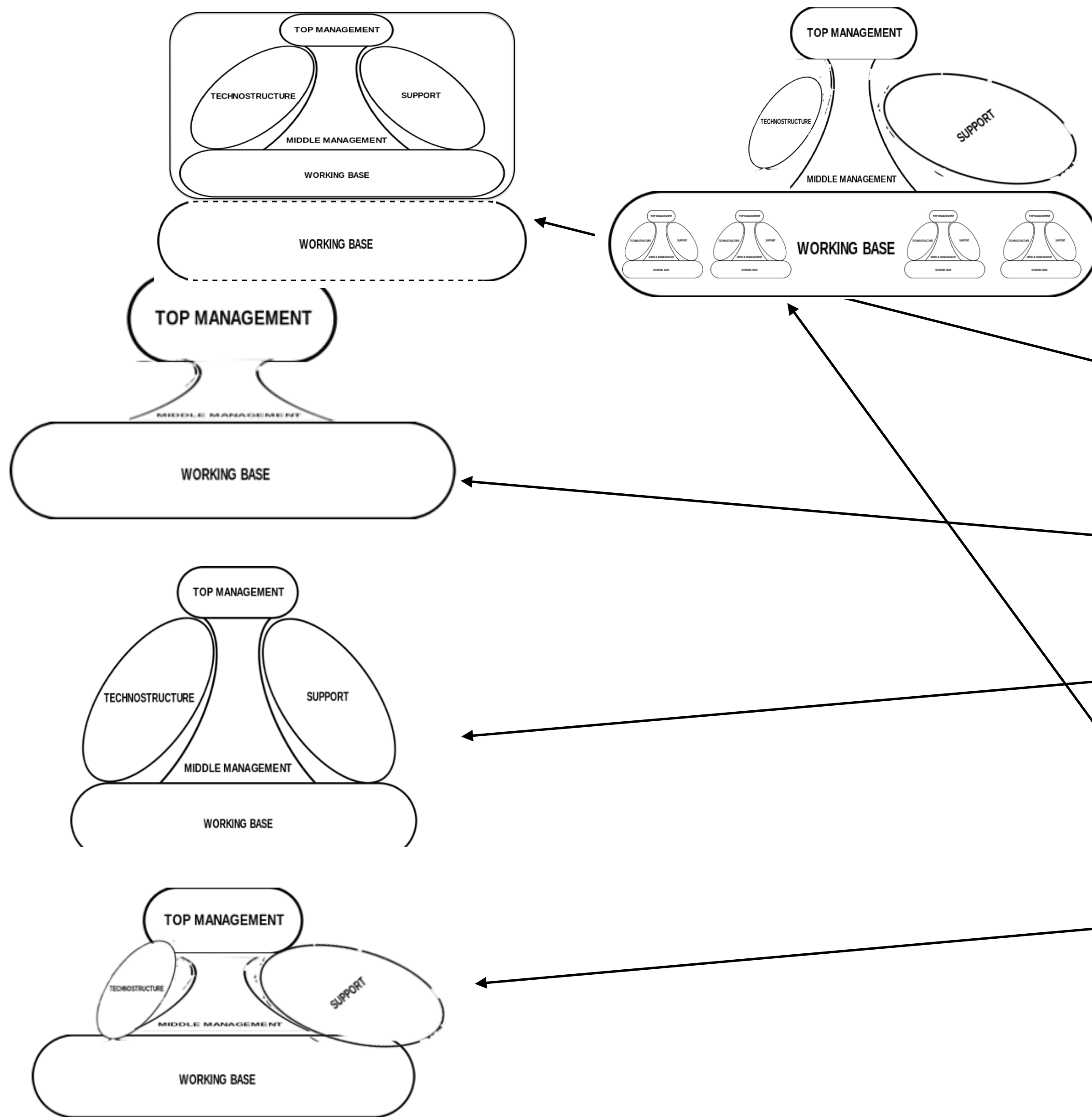
CRITICITÀ

Anche i più strenui sostenitori di questa configurazione possono sviluppare insofferenza verso la sua eccessiva fluidità e ambiguità.

È l'organizzazione meno efficiente ed è adatta solo nei casi di svolgimento di attività straordinarie o fortemente innovative. È scarsamente adatta, invece, alle attività di routine.

Può essere difficile far convivere la necessità di rimanere creativi con quella di produrre in maniera routinaria.

configurazione organizzativa	meccanismo principale di coordinamento	componente fondamentale
adhocrazia	<i>adattamento reciproco</i>	staff di supporto
struttura semplice	<i>supervisione diretta</i>	vertice strategico
burocrazia meccanica	<i>standardizzazione processi</i>	tecnostruttura
soluzione divisionale	<i>standardizzazione output</i>	linea intermedia
burocrazia professionale	<i>standardizzazione capacità</i>	nucleo operativo



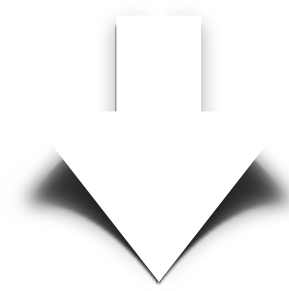
configurazione organizzativa	meccanismo principale di coordinamento	componente fondamentale
adhocrazia	<i>adattamento reciproco</i>	staff di supporto
struttura semplice	<i>supervisione diretta</i>	vertice strategico
burocrazia meccanica	<i>standardizzazione processi</i>	tecnostruttura
soluzione divisionale	<i>standardizzazione output</i>	linea intermedia
burocrazia professionale	<i>standardizzazione capacità</i>	nucleo operativo

Oltre le cinque configurazioni

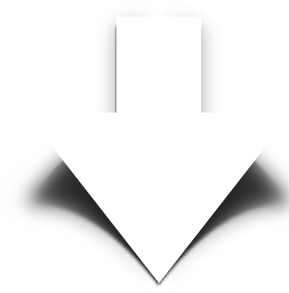


CONSIDERAZIONI FINALI

Le cinque configurazioni esistono realmente?



In un certo senso, NO.
Nella realtà, le organizzazioni sono molto più complesse di quanto si possa teorizzare.



Tuttavia, le configurazioni aiutano ad interpretare la struttura delle organizzazioni reali.



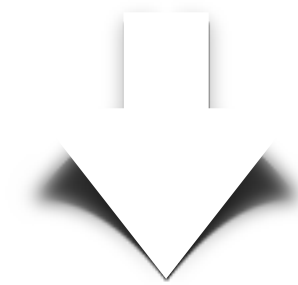
PRIMA CONSIDERAZIONE: LE 5 SPINTE

Le 5 configurazioni rappresentano un insieme di 5 forze che spingono le organizzazioni in 5 direzioni diverse.

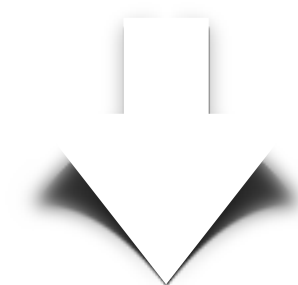
ELEMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE	vertice strategico	tecnostruttura	nucleo operativo	linea intermedia	staff di supporto
DIREZIONE DELLA SPINTA	<ul style="list-style-type: none"> - accentramento - supervisione diretta - <i>struttura semplice</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - standardizzazione processi - <i>burocrazia meccanica</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - professionalizzazione - standardizzazione capacità - <i>burocrazia professionale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - frammentazione - standardizzazione output - <i>soluzione divisionale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - collaborazione - innovazione - adattamento reciproco - <i>adhocrazia</i>

SECONDA CONSIDERAZIONE: I TIPI PURI

Le 5 configurazioni rappresentano 5 tipi puri di organizzazione, che ci aiutano a interpretare la complessità della realtà.








Nessuna organizzazione coincide perfettamente con il “tipo puro”. La teoria, comunque, aiuta a comprendere quali possano essere le forze predominanti e verso quale tipo di configurazione esse spingano.



Aziende operanti nello stesso settore possono assumere configurazioni diverse, in relazione alla spinta che intendono assecondare.



ELEMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE	vertice strategico	tecnostruttura	nucleo operativo	linea intermedia	staff di supporto
DIREZIONE DELLA SPINTA	<ul style="list-style-type: none"> - accentramento - supervisione diretta - <i>struttura semplice</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - standardizzazione processi - <i>burocrazia meccanica</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - professionalizzazione - standardizzazione capacità - <i>burocrazia professionale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - frammentazione - standardizzazione output - <i>soluzione divisionale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - collaborazione - innovazione - adattamento reciproco - <i>adhocrazia</i>
CONFIGURAZIONE COMPAGNIA TEATRALE	 <p>struttura semplice</p>	 <p>burocrazia meccanica</p>	 <p>burocrazia professionale</p>	 <p>soluzione divisionale</p>	 <p>adhocrazia</p>
RAGIONE	presenza di un unico regista dalla forte personalità	la compagnia mette in scena musical	la compagnia vuole specializzarsi su Shakespeare	presenza di diversi registi	la compagnia vuole dedicarsi a commedie sperimentali