

PRINCIPI DI ORGANIZZAZIONE STRUTTURALE IN IMPRESE AD ALTA TECNOLOGIA

di Stefano Protto

Pubblicato su Impresa e Società n° 9 XVII, 15.5.1987

Revisione 3.0, Ottobre 2020

1. PREMESSA

Il concetto di "*organizzazione*" non è così semplice ed intuitivo come si potrebbe credere a prima sensazione. Infatti se per *organizzazione* si intende l'insieme delle "regole" che sovrintendono l'ottimizzazione di determinate attività, già ci si rende conto che esistono tante organizzazioni diverse che coabitano in uno stesso ambiente:

- quella "formale", costituita dalle regole scritte;
- quelle "informali", costituite dalle regole e modalità di lavoro tramandate oralmente e più o meno seguite dalle persone che operano; di tali organizzazioni informali ce ne possono essere diverse nei vari settori della stessa azienda, ente o istituzione;
- quella "reale", costituita dalle effettive modalità ed abitudini di lavoro, cioè dagli effettivi comportamenti delle persone che operano, comportamenti che cambiano anche rapidamente con il passare del tempo;

ed altre ancora, in funzione di come viene definito l'ambiente sul quale si vuole identificare la *organizzazione* e in relazione alla profondità della analisi che si conduce.

Tradizionalmente le definizioni del concetto di organizzazione sono costruite sul concetto di "*strutturare e gestire le risorse disponibili in modo da conseguire un predeterminato scopo*". Vi sono molte varianti di questa definizione, ma tutte mettono l'accento sullo scopo predeterminato e presuppongono l'esistenza di un ente capace di agire razionalmente e programmaticamente sulle risorse a disposizione (organizzabili, appunto). Queste definizioni, però, possono essere accettate solo quando si parla di "organizzazione formale".

Il problema, infatti, è che raramente l'organizzazione formale si rivela coincidente con quella reale: è molto improbabile che qualcuno ("organizzatore") abbia il potere totale di imporre a tutte le persone operanti nell'ambiente da organizzare di comportarsi esattamente come egli prescrive.

Gli sviluppi degli studi circa i fenomeni organizzativi negli ultimi decenni (Cfr. Schein, Pettigrew e altri), tendono a prendere in considerazione prevalente tutto un insieme di concetti relativi ai comportamenti abituali delle persone che, di fatto, caratterizzano il comportamento organizzativo reale all'interno di una azienda. Tali comportamenti abituali sono espressione della "Cultura Organizzativa" esistente nell'ambiente nel quale queste persone operano. La Cultura Organizzativa, intesa in senso antropologico come l'insieme dei valori condivisi e delle credenze collettive di una comunità cooperante, è ideologica e tramandata per imitazione (adeguamento conformistico dei nuovi venuti) e per via orale e simbolica (attraverso enunciazione di "regole" non scritte, racconti di aneddoti e storie aziendali e comportamenti rituali).

Anche lo "*scopo*" proprio dell'organizzazione non è così evidente. Accanto agli scopi espliciti e dichiarati (*Mission*) esistono sempre scopi non espliciti determinati dagli interessi ideali e materiali propri delle singole persone e gruppi che operano nell'organizzazione. D'altra parte, quando più persone entrano in relazione tra loro esiste sempre un fine per il quale ciò avviene, esso però non è sempre o solamente quello formalmente dichiarato. Per esempio: lo scopo attuale di un antico club elitario è veramente ancora quello ideale della fondazione, oppure è diventato quello di essere un luogo di incontro riservato tra persone selezionate che vi trattano i loro affari? Se le forme fanno pensare al primo scopo, non è improbabile che una analisi attenta dei comportamenti reali riveli la prevalenza del secondo.

Per tali motivi riesce molto difficile "organizzare": è tipica la difficoltà che normalmente si incontra nell'introdurre nuove procedure o modifiche strutturali; spesso, addirittura, il tentativo di cambiamento fallisce perché le persone semplicemente decidono di ignorarlo.

Allora conviene ampliare la definizione del concetto di organizzazione per tenere conto delle considerazioni sopra fatte.

In modo estremamente generale si può definire "organizzazione" lo "insieme di tutte le relazioni intercorrenti all'interno di un insieme di individui cooperanti"; avendo identificato tale insieme di individui, se essi hanno relazioni (cioè **interagiscono cooperativamente**) allora certamente deve esistere uno o più obiettivi complementari (ideali e/o materiali) da essi condivisi, in funzione dei quali tali relazioni avvengono. Vista in questo modo la "organizzazione" è certamente quella "reale", e può più o meno coincidere con oppure contenere l'organizzazione formale, sempreché questa esista nell'ambiente ove tali individui (co-)operano. In tale definizione lo scopo dell'organizzazione è implicito e trovano posto tutti i comportamenti di relazione che intervengono tra le persone, non solo quelli eventualmente prescritti. I comportamenti di relazione con persone esterne all'organizzazione, costituiscono l'interfaccia con altre organizzazioni.

Alla luce delle considerazioni fatte, appare evidente che il buon funzionamento di una organizzazione non spontanea, per esempio una azienda, si consegue alle seguenti condizioni:

- lo scopo di chi aggrega le risorse umane in una struttura deve essere vicino (o almeno non contraddittorio) agli scopi espressi dalle risorse umane stesse; ma ciò è possibile solo se vi è coerenza tra il sistema di valori sottesi dallo scopo di chi aggrega le risorse e il sistema di valori condiviso dalle risorse stesse;
- i comportamenti richiesti (e utili) coincidono (o almeno non sono in contrasto) con i comportamenti sviluppatasi nel tempo e divenuti abituali; ma ciò è possibile solo se vi è coerenza tra i sistemi di valori sottesi dall'insieme dei comportamenti richiesti e dall'insieme dei comportamenti abituali; se, in tale situazione, i due sistemi di comportamenti non coincidono, è necessario un transitorio durante il quale introdurre gradualmente i nuovi comportamenti richiesti, convincere ed allenare le persone ad agirli superando la spontanea *resistenza al cambiamento*.

Va comunque osservato per completezza che, con riferimento al primo dei due punti sopra esposti, esiste la concreta possibilità che delle persone (risorse umane) si autoaggregino in relazione ad uno o più scopi loro propri, che pertanto sottendono una cultura organizzativa, realizzando così di fatto una struttura organizzativa che inizia ad operare contestualmente alla struttura formalizzata definita nell'organizzazione formale non spontanea. Tale doppio funzionamento si attua in maggiore o minore armonia, ma in caso di disarmonia, prevale il funzionamento della struttura spontanea a discapito del funzionamento atteso dalla struttura formale.

2. DEFINIZIONI E CONCETTI GENERALI DI ORGANIZZAZIONE STRUTTURALE

In termini di organizzazione formale, "strutturare" significa aggregare le risorse disponibili nel modo che appare più coerente con le modalità operative che sono state definite per l'azienda, ente, istituzione (cioè in funzione della strategia scelta e della conseguente pianificazione di medio e lungo termine, cfr. Chandler ed Ansoff).

Ma aggregare significa anche separare. Infatti, dato un insieme di risorse vi sono differenti modi di aggregarle, e sceglierne uno implica escludere gli altri e quindi dividere. Si possono per esempio aggregare nella stessa Unità Organizzativa venditori e i tecnici che li assistono creando tante Unità Organizzative quante sono le zone geografiche di attività oppure aggregare in due diverse Unità Organizzative i venditori ed i tecnici indipendentemente dalla zona di attività.

Esistono numerose diverse modalità strutturali (alcune delle quali saranno descritte più avanti). La principale distinzione, per le scelte strutturali è relativa alla prevalenza data ai MEZZI o ai FINI.

Strutturare "per mezzi" significa aggregare le risorse simili (e/o complementari per l'esecuzione di frazioni di processo) onde conseguire economie di scala e/o facilità di gestione. E' il metodo più naturale di strutturare, esso implica che le risorse umane abbiano un compito definito che le qualifica "mezzi", per esempio i progettisti software o i montatori meccanici. per "compito" si intende il modo di lavorare in termini di mansione e di procedure indipendentemente dall'obiettivo che tale compito, se ben fatto, contribuisce a conseguire (al limite, in una struttura determinata per compiti, il singolo operatore sa cosa deve fare ma non sa perchè lo fa o, persino, a cosa serve). E pertanto, nelle strutture per mezzi, i sistemi di controllo sono basati sul controllo dei compiti, non degli obiettivi, dando per scontato che se i compiti sono svolti bene secondo le procedure date, allora gli obiettivi sono raggiunti.

Diversamente, strutturare "per fini" significa, per ogni obiettivo dato, aggregare le risorse necessarie per il suo conseguimento. Per conseguire un dato obiettivo, le persone così aggregate, si coordinano ed integrano le proprie attività (che possono essere, e di solito sono, diverse). I sistemi di controllo sono basati sul controllo di avanzamento cioè del grado di raggiungimento dell'obiettivo nel tempo.

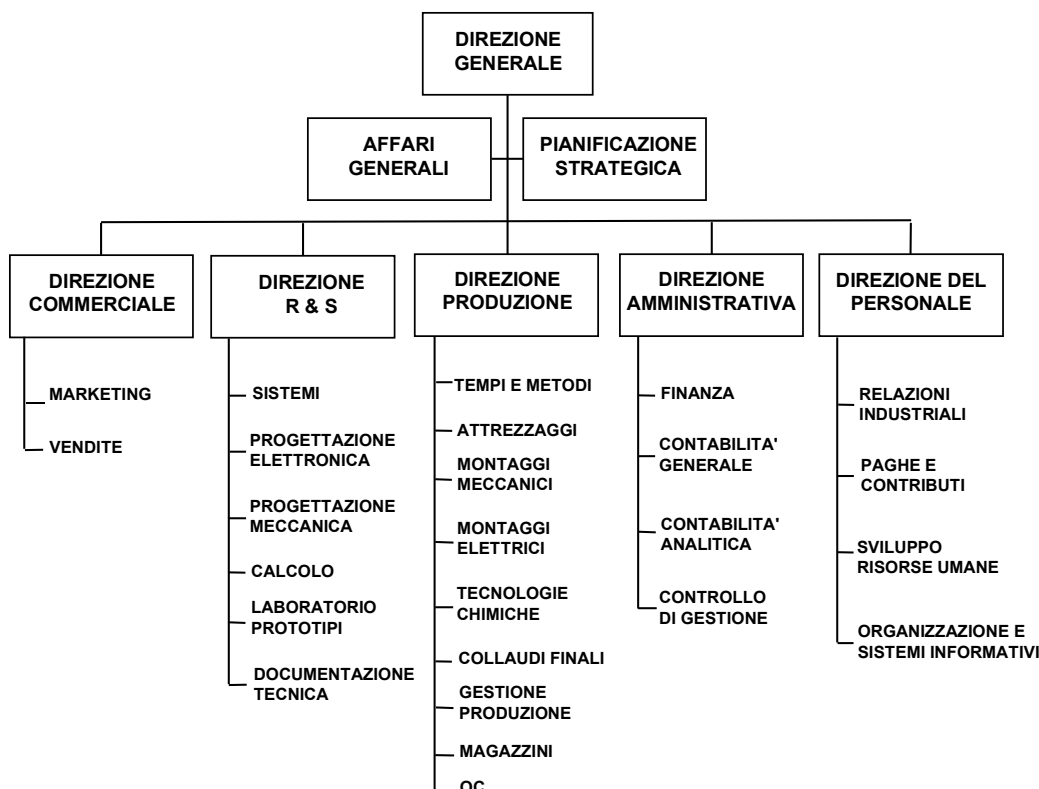
Le strutture per puri mezzi possono funzionare solo se in esse esistono procedure che collegano i vari compiti tra loro e se esiste un "potere" (materiale e ideologico) che mantiene "l'ordine" (il rispetto delle procedure). Le strutture per puri fini possono funzionare solo se se gli obiettivi sono definiti (e percepiti dalle persone) ad un buon livello di dettaglio e vi sono persone che sono e si sentono responsabili del conseguimento di tali obiettivi ai vari livelli di dettaglio.

Vi sono diversi livelli di aggregazione strutturale; strutture e sotto-strutture si innestano le une nelle altre secondo una

topologia che, nel caso più semplice (struttura "gerarchico-funzionale"), è ad albero (Vedi Fig.1). Ogni foglia dell'albero è una Unità Organizzativa e sono definite Unità Organizzative di ordine superiore le frazioni intere di ramo, cioè l'insieme di tutte le successive diramazioni sino alle foglie comprese a partire da una data diramazione; quindi anche l'intera struttura è una Unità Organizzativa: è quella che contiene tutte le altre.

Si definisce "Linea" una frazione di struttura (una intera Unità Organizzativa di ordine superiore) alla quale sono delegate responsabilità operative e nella quale si prendono decisioni operative circa l'impiego delle risorse in essa allocate. Si definisce "Staff" una frazione di struttura alla quale non sono delegate responsabilità operative, ma agevola (attraverso attività di analisi e consulenza o attività operative di coordinamento e/o supporto) l'operatività e la presa di decisioni della Linea (cfr. Mooney). Raramente una Unità Organizzativa di staff si articola in altre Unità Organizzative di livello inferiore).

Fig.1 - Esempio di Struttura Gerarchico-Funzionale; Affari Generali e Pianificazione Strategica sono Unità di staff alla DG



Si potrebbe pensare che la logica strutturale sia per "suddivisione" pura, cioè che tra le sotto-strutture non vi sia mai sovrapposizione e che ogni risorsa sia allocata in una sola sotto-struttura. Nell'organizzazione reale (informale) ciò è raramente vero. E anche tra le varie strutture organizzative formali che sono state proposte e studiate ve ne sono alcune che prevedono la sovrapposizione di sotto-strutture (per esempio le varie tipologie di Struttura a Matrice, vedi più avanti i paragrafi 8 e 10).

In tal caso si distingue tra una Linea "Verticale" e una Linea "Orizzontale". La Linea verticale è sempre caratterizzata dalla gestione operativa delle risorse assegnate alla Linea stessa; si tratta di una Linea "gerarchica"; in essa la responsabilità operativa scende lungo le Unità Organizzative da superiori ad inferiori (contenute), attraverso un sistema di deleghe che non fanno perdere la responsabilità ai livelli superiori (delega senza perdita di responsabilità, creazione di nuove responsabilità al livello inferiore delegato), a tale sistema di delega corrisponde anche un "potere" delegato nei confronti delle Risorse Umane assegnate: il potere gerarchico. La Linea orizzontale è caratterizzata dall'avere delle funzioni di collegamento, coordinamento e/o controllo; ad essa sono solitamente assegnate poche Risorse Umane, ed altre risorse non presenti nella Linea verticale (risorse economiche, o strumentali, o informative). La Linea orizzontale si "sovrappone" alle Linee verticali attraversandole, cioè utilizzando, secondo regole di varia natura, le risorse assegnate alle Linee verticali. Sulla Linea orizzontale il potere delegato diretto è di norma inferiore a quello della Linea verticale, ma quasi sempre esiste un potere indiretto legato alla funzione (per esempio quando la funzione è di controllo economico) e che va gestito da chi rappresenta la funzione orizzontale. Per quanto concerne la delega di responsabilità, qui si trova un sistema diverso che nella Linea verticale: la delega dalla Linea orizzontale verso le Linee verticali in

questo caso trasferisce veramente la responsabilità operativa, eccetto la responsabilità del controllo, che resta al delegante. Per convenzione, la logica descrittiva delle Unità Organizzative non alloca le Risorse Umane già assegnate in Linea verticale anche in quella orizzontale, anche se in molti casi ciò ben rappresenterebbe la realtà.

Così come esiste una struttura "formale" (rappresentata dall'Organigramma), esiste una struttura informale, non facile da rilevare, cangiante nel tempo e di grandissima complessità perchè molto intrecciata (la stessa persona è solitamente parte di numerose diverse sotto-strutture).

3. RELAZIONE TRA TURBOLENZA AMBIENTALE E TIPOLOGIA ORGANIZZATIVA

Oltre 50 anni or sono i ricercatori inglesi Burns e Stalker del Tavistock Institute, si posero il problema di quali fossero le caratteristiche intrinseche di una organizzazione volta al cambiamento; in altri termini essi tentarono di capire che tipo di organizzazioni riescono a sopravvivere e svilupparsi in un ambiente socioeconomico turbolento. Il tema è divenuto di gran moda negli scorsi anni, anni appunto di estrema turbolenza, ed è stato trattato sotto le più disparate ottiche da una innumerevole quantità di Autori ed ha dato luogo ad alcuni "best sellers" nel filone delle "Aziende Eccellenti". Tuttavia la teorizzazione di Burns e Stalker, così come è esposta in "The Management of Innovation" (1961), è rimasta attuale e consistente. Essa consente infatti di spiegare in modo soddisfacente i casi di evoluzione e di involuzione aziendale che si sono avuti nel corso degli anni. Non si conoscono ad oggi realtà organizzative che contraddicono in linea di principio tale impostazione. Nel dettaglio, invece, gli scostamenti sono frequenti ed evidenti.

A seguito della loro ricerca sul campo, Burns e Stalker teorizzano due tipologie di organizzazione: quella "meccanicistica" e quella "organicistica" (caratterizzate in Tab.1), la prima è vincente nelle situazioni ambientali stabili, la seconda nelle situazioni ambientali turbolente. Gli autori precisarono che i due schemi, chiaramente opposti, rappresentano i poli ideali di un continuum nel quale si collocano le organizzazioni reali.

Nella definizione di Burns e Stalker, un ambiente operativo stabile di una azienda è caratterizzato da un alto tasso di sviluppo del mercato, un basso livello di competitività tra concorrenti e un basso tasso di innovazione tecnologica, l'ambiente operativo diventa sempre più turbolento quanto più diminuisce il tasso di sviluppo del mercato, cresce il livello di competitività e cresce il tasso di innovazione tecnologica.

Tab.1 PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE ORGANIZZAZIONI SECONDO BURNS E STALKER

TIPOLOGIA	MECCANICISTICA	ORGANICISTICA
Obiettivi aziendali	Suddivisi per compiti e responsabilità parziali, specialistiche Integrazione attraverso una gerarchia su più livelli in funzione del numero degli addetti	Globali Integrazione interfunzionale con pochi livelli gerarchici
Compiti	Definiti formalmente per differenziazione (specialistici)	Continuamente ridefiniti attraverso l'integrazione interfunzionale interdisciplinare Dipendenti dalla situazione
Procedure e regole	Prescritte e mandatorie	Flessibili Dipendenti dalla situazione
Controllo	Sul compito Gerarchico (ad albero) Ristretto (locale) Breve termine	Sul risultato (obiettivo) Incrociato, interfunzionale (reticolo) Ampio (diffuso) Lungo termine
Comunicazioni	Formalizzate Verticali (gestite per gerarchia) Prescrizioni scendono lungo la linea gerarchica Informazioni salgono lungo la linea gerarchica	Informali Reticolari, laterali Prevalenza delle informazioni sulle prescrizioni
Condizioni sociali di appartenenza e identificazione	Lealtà Obbedienza	Professionalità Autorevolezza tecnica
Prestigio personale basato su	Esperienza interna, anzianità aziendale Competenza specialistica	Prestigio tecnico Risultati conseguiti Abilità negoziali

La prima riflessione che viene da fare è che l'ambiente seleziona le organizzazioni (intendendo il termine "selezione" in modo Darwiniano, con riferimento alla selezione delle Specie); in altri termini, la minore o maggiore turbolenza ambientale consente la sopravvivenza o determina la morte delle organizzazioni. L'osservazione è banale: le organizzazioni che non riescono a mutare quando il cambiamento ambientale le porta fuori mercato muoiono, mentre quelle che, mutando, riescono a mantenere la coerenza con le esigenze ed i vincoli ambientali, si sviluppano. Ed è

questo il messaggio di Burns e Stalker, i quali si preoccuparono anche di chiarire che non vi è una migliore qualità della organizzazione meccanicistica rispetto alla organicistica se non in funzione della adeguatezza al livello di instabilità ambientale.

La portata dell'osservazione è notevole, infatti è facile osservare che le caratteristiche della struttura meccanicistica si riassumono in

- ordine,
- minimizzazione/ottimizzazione della risorsa,
- conseguimento degli obiettivi di lungo termine attraverso la sequenza pianificata degli obiettivi di breve termine (quindi attenzione al breve termine)
- efficacia del risultato raggiunta attraverso il perseguimento dell'efficienza operativa,

in altri termini la meccanicistica è una organizzazione che "costa poco" e "produce molto" perchè "sa" cosa è necessario produrre e come. In situazioni di stabilità, l'inadeguatezza organizzativa rispetto ad un problema, una volta risolta, può essere memorizzata (proceduralizzata) e quindi l'organizzazione meccanicistica si perfeziona col tempo, specializza e ottimizza il suo funzionamento, e, nel procedere di questo processo, converge nel suo meccanicismo, diventa un meccanismo sempre più perfetto nel quale è richiesto più l'ordine che non l'intelligenza ai livelli esecutivi. Si potrebbe perfino ipotizzare una relazione diretta tra grado di meccanicismo raggiunto e durata ed intensità della stabilità ambientale (nel settore di mercato tipico dell'organizzazione in questione). Su questo punto si tornerà più avanti.

In un ambiente stabile hanno poche possibilità di sopravvivenza le organizzazioni organicistiche, le cui caratteristiche si riassumono invece in

- ridondanza,
- imprecisione e indeterminatezza (o scarsa mandatorietà) di ruoli e compiti,
- chiarezza degli obiettivi a tutti i livelli (obiettivi comunque ridefiniti tempestivamente al variare della situazione),
- attenzione al lungo termine
- efficacia del risultato raggiunta di volta in volta attraverso uno o più percorsi spesso diversi (flessibilità e velocità);

l'organizzazione organicistica cioè "costa molto" perchè "si chiede" continuamente come cambia il mercato ed è fatta per adattarsi a cambiamenti repentini del mercato, mentre in ambiente stabile avrebbe poco senso mantenere costose ridondanze per realizzare un prodotto che resta fortemente assorbito dal mercato

In ambiente instabile l'organizzazione meccanicistica continua a resistere finchè il suo prodotto è in qualche modo accettato dal mercato, ma se non riesce a mutare il prodotto o i metodi produttivi, muore non per inefficienza ma per inadeguatezza; se riesce a modificare prodotto e/o metodi produttivi alla velocità richiesta dal mercato, allora vuol dire che ha abbandonato la sua rigidità procedurale caratteristica e sta diventando una organizzazione organicistica. La struttura organicistica infatti è estremamente "flessibile" ed ha maggiore "visibilità" dei mutamenti ambientali (e ciò ha un costo) ed è quindi più probabile che riesca ad esaudire le richieste del mercato con la necessaria rapidità. La questione della rapidità (possibile solo in presenza di grande flessibilità) è capitale in ambiente instabile, infatti l'arrivare primi significa poter operare in regime di monopolio anche se per un periodo molto breve, ma il mercato muta velocemente e ripropone nuovi obiettivi di prodotto e velocità.

Nell'attuale frangente di elevata e crescente instabilità globale, dovuta prevalentemente al tasso crescente di sviluppo tecnologico, è precisamente a questo fenomeno che è dovuta l'introduzione e l'importanza data ai concetti di Time to Market (TTM) e Time to Customer (TTC), cioè al tempo intercorrente tra il rilevamento o l'espressione di un bisogno e la fornitura al mercato o al Cliente della soddisfazione di tale bisogno.

In termini di approccio secondo la Teoria dei Sistemi la struttura meccanicistica tende a configurarsi come un sistema chiuso, cioè un sistema i cui meccanismi interni di trasformazione dell'input in output sono poco mutevoli per effetti esterni. Mentre la struttura organicistica tende a configurarsi come un sistema aperto perchè si mantiene permeabile ad una ampia classe di input suscettibili di modificarne i meccanismi interni, da qui le caratteristiche di "flessibilità" e "visibilità" prima accennate, ma anche caratteristiche di elevata "perturbabilità".

Un'altra serie di considerazioni è legata alla opposizione tra i poli meccanicistico ed organicistico e alla contraddittorietà delle situazioni intermedie. Infatti se si prova, con riferimento alla Tab.1, a schematizzare una situazione intermedia tra i due poli, sia che si immagini una situazione intermedia su tutte le caratteristiche, sia che se ne immagini una intermedia che veda alcune caratteristiche del tutto meccanicistiche ed altre del tutto organicistiche, si ottiene un modello organizzativo contraddittorio. Si osservi che ciascuno dei due poli è definito da una serie di caratteristiche assolutamente coerenti tra loro ed opposte a quelle dell'altro polo e quindi mescolare diverse caratteristiche di un modello e dell'altro modello porta a profonde contraddizioni, così come una "via di mezzo" tra i due poli risulta difficile da descrivere con precisione contenendo contemporaneamente caratteristiche opposte anche se sfumate. E poichè Burns e Stalker sostengono che le organizzazioni reali sono sempre intermedie tra i due modelli, si deve dedurre che le organizzazioni reali contengono sempre un certo grado di incoerenza, e ciò corrisponde perfettamente con l'esperienza di chi si occupa di organizzazione.

Infatti l'ambiente non è mai perfettamente stabile e l'organizzazione reale di una Azienda non è mai perfettamente statica e cerca sempre, con maggiore o minore successo, di adattarsi alle mutazioni ambientali che percepisce (e in caso

di meccanicismo in ambiente tendente all'instabilità, la capacità di percezione è fortemente limitata o ritardata). Si potrebbe pertanto ipotizzare che il grado di incoerenza interna dell'organizzazione è una misura della transizione in atto da un polo verso l'altro; in altri termini, le strutture quasi-meccanicistiche o quasi-organicistiche presentano forti coerenze interne mentre le strutture in veloce transizione o che si trovano in una zona intermedia presentano scarse coerenze interne ed importanti incoerenze interne che possono limitarne l'operatività e l'economicità.

Diverse sono le considerazioni relative ad una organizzazione sufficientemente divisa (geograficamente o strutturalmente) per la quale sia possibile definire delle sotto-organizzazioni autonome o quasi. Per esempio una azienda manifatturiera che produca un prodotto venduto su di un segmento molto stabile ma le cui tecnologie produttive siano soggette a forte innovatività, può avere una connotazione abbastanza meccanicistica della parte commerciale mentre nell'area produttiva potremmo trovare la presenza contemporanea di tecnologie superate utilizzate solo in caso di sovraccarico, di tecnologie convenzionali utilizzate a regime e di tecnologie innovative sotto sperimentazione, con il conseguente scoordinamento nei flussi di produzione, la conseguente mancata standardizzazione dei documenti e dei processi, la conseguente molteplicità e variabilità di compiti, ecc... cioè una tendenza organicistica. Situazioni del genere sono tipiche laddove il settore amministrativo di contabilità generale conserva solitamente caratteristiche meccanicistiche mentre altri settori, tipicamente quello commerciale o la ricerca e sviluppo, mostrano caratteristiche organicistiche. Ma anche in questi casi esiste una contraddizione organizzativa che si evidenzia in conflittualità latente o palese tra i settori, tuttavia se la sovraorganizzazione è efficace tali contraddizioni sono facilmente sopportate. Mi azzarderei a sostenere l'ipotesi che il livello di organicità della sovraorganizzazione non può essere lontano dal livello di organicità del settore meno meccanicistico affinché la sovraorganizzazione stessa riesca a gestire i conflitti tra i settori traendone vantaggio per l'Impresa. In caso contrario i settori tendenzialmente organicisti si isolano dal resto della struttura e spesso per loro inizia un processo di involuzione.

A volte l'incoerenza interna all'organizzazione appare fortissima se si basa la valutazione delle procedure formali rispetto alla reale operatività (informale). Ciò malgrado può verificarsi che la reale operatività segna criteri molto coerenti: un analista esterno cui fosse richiesto di rilevare l'organizzazione reale, la troverebbe diversa da quella formalmente prescritta ma altamente efficace, di tipo più o meno organicistico o meccanicistico. Probabilmente una situazione di questo tipo è lo stato finale di un processo di transizione da un polo all'altro avvenuto con grande rapidità e non ancora formalizzato (potrebbe non venire neanche formalizzato nel caso di transizione da meccanicistico ad organicistico).

Un'altra riflessione è relativa a ciò che si potrebbe definire l'effetto "volano". Benché l'Ambiente sia sempre l'elemento prevalente, condizionante, può darsi il caso che una organizzazione particolarmente grande o una organizzazione di organizzazioni (per esempio un'Associazione di categoria), possa nel breve periodo condizionare l'evoluzione dell'ambiente frenandone la turbolenza o accelerandola. Questa possibile situazione sembra più probabile nel senso del mantenimento della stabilità ambientale da parte di potenti organizzazioni meccanicistiche piuttosto che il mantenimento di instabilità da parte di organizzazioni organicistiche. Due esempi: nel primo caso, il sistema bancario italiano che ha operato sino agli anni '90 come un rallentatore della turbolenza del mercato del credito malgrado tutto e, nel secondo caso, la turbolenza del mercato dei sistemi elettronici indotta dalla disordinata creatività (nel senso dello sfruttamento ottimale del mercato) delle Imprese produttrici, quasi tutte impostate su basi organicistiche, come hanno mostrato i numerosi saggi sulle "Imprese eccellenti". L'effetto volano può essere un'utile protezione per le aziende che scoprono in ritardo di dover mutare caratteristiche organizzative, infatti esso introduce un effetto di isteresi grazie al quale tali aziende hanno a disposizione un tempo aggiuntivo per modificarsi; purtroppo però esiste il rischio reale che l'isteresi non sia provocata allo scopo di guadagnare tempo per operare il cambiamento ma piuttosto che essa sia solo il risultato di una strenua resistenza al cambiamento ambientale.

4. CAMBIAMENTO E CULTURA ORGANIZZATIVA

Un elemento importante nei processi di cambiamento nell'organizzazione o, meglio, nella capacità di autogenerare cambiamento è la Cultura Organizzativa, cioè il corpo di abitudini comportamentali, di regole non scritte, di valori e di credenze che caratterizza le interazioni tra i membri dell'organizzazione e con l'esterno, in un certo senso la "Tradizione". Le Culture Organizzative forti, legate ad un'immagine aziendale vincente (o con robuste radici e tradizioni), possono più facilmente nascere e svilupparsi in periodi di stabilità ambientale durante i quali l'Azienda perfeziona efficacemente il suo sistema organizzativo meccanicistico. Tali Culture tendono alla chiusura verso l'esterno e a diventare fortemente conservatrici ponendo le premesse per una difficile e traumatica transizione in caso di mutamento ambientale; transizione gestita, quando la crisi diventa critica, da personaggi fortemente anticonformisti rispetto alla cultura prevalente e spesso provenienti dall'esterno.

Invece, le Culture Organizzative formati in periodi di turbolenza nelle organizzazioni organicistiche che vengono premiate dal Mercato risultano, in definitiva, più labili in quanto la forza del conformismo che le caratterizza è mantenuta dal successo dell'Azienda ed è facilmente distrutta a seguito di una perdita di immagine esterna (è il caso delle imprese "high-tech", e in particolare di quelle giovani e di piccole o medie dimensioni). Inoltre, l'involuzione può accelerarsi facilmente perché la Cultura Organizzativa tipica delle strutture organicistiche spesso non privilegia, al contrario delle meccanicistiche, la fedeltà ma piuttosto il conseguimento degli obiettivi e quindi gli elementi più

conformisti possono ritenere opportuno di passare alla concorrenza.

In altri termini, si intende qui sostenere la tesi che il cambiamento di tipologia organizzativa è inevitabilmente generato da inadeguatezza rispetto alla dinamica ambientale e passa, altrettanto inevitabilmente, attraverso l'interazione con elementi anticonformisti a contatto o all'interno dell'organizzazione la cui azione è resa socialmente tollerabile dalla percezione del pericolo conseguente a detta inadeguatezza rispetto all'ambiente esterno. Quindi il conseguimento del cambiamento in tempi adeguati è legato alla presenza e alla forza degli elementi anticonformisti in rapporto alla percezione del pericolo esterno da parte degli "opinion leaders", esponenti la Cultura Organizzativa prevalente in Azienda.

5. L'ALTA TECNOLOGIA

Prima di avviare una discussione circa la questione se esistano o meno strutture organizzative più adeguate alla "alta tecnologia", conviene precisare il concetto stesso di alta tecnologia: alta tecnologia è "grande complessità"? o è "ideazione e realizzazione di oggetti totalmente nuovi"? o è "applicazione di processi sinora poco applicati"? o altro? o più aspetti insieme?

Andando a vedere quali Aziende sono comunemente qualificate "high tech" si rileva tra loro la coesistenza di due caratteri comuni, indipendentemente dal tipo di prodotto finale:

- esiste una elevata componente di Ricerca e Sviluppo (R&S; in inglese R&D, Research and Development), sia in termini di investimento finanziario dedicato, sia in termini di numerosità relativa del personale addetto,
- l'innovazione nei prodotti è continua e veloce e presenta salti con periodicità breve (rispetto al tempo di sviluppo di un nuovo prodotto), cioè nasce ciclicamente un prodotto fortemente innovativo che dà luogo ad una "famiglia" di prodotti successivi.

Tali caratteristiche non avrebbero senso industriale ed imprenditoriale in una situazione di sostanziale stabilità di mercato e di lento sviluppo delle conoscenze tecnologiche. Esse sono tipiche delle situazioni di grande instabilità ambientale nel senso definito da Burns e Stalker.

D'altra parte, in una situazione di sostanziale stabilità di mercato e di lento sviluppo delle conoscenze tecnologiche, la logica della libera concorrenza premierebbe le imprese capaci di ottimizzare i processi produttivi, di realizzare economie di scala, di sfruttare il lungo ciclo di vita del prodotto. Imprese, cioè, con organizzazioni tayloristiche basate sulla divisione specialistica del lavoro, la standardizzazione e la proceduralizzazione.

Seguendo quindi l'interpretazione di Burns e Stalker del rapporto tra stabilità ambientale e tipologia organizzativa dell'impresa, l'organizzazione strutturale adatta all'alta tecnologia ha caratteristiche di decentramento decisionale, di ridondanza, favorisce il lavoro di gruppo, definisce e lavora più per obiettivi che per compiti, indebolisce l'autorità gerarchica a favore dell'autorevolezza tecnica e della "entrepreneurship".

6. LA RICERCA E SVILUPPO NELLE STRUTTURE GERARCHICO-FUNZIONALI

La struttura gerarchico-funzionale è la più "naturale" che si possa pensare; la sua logica squisitamente per mezzi (risorse) e non per fini (obiettivi) le impone dei sistemi di controllo sul compito e una forte proceduralizzazione dei processi di lavoro che costituisce il legante tra le singole attività specialistiche che compongono i singoli processi e dei processi tra loro talché si realizzi la produzione. Il modello nasce culturalmente dal modello dell'organizzazione militare della seconda metà del '700 ed è stato sviluppato teoricamente e praticamente da Taylor per le applicazioni alla manifattura e da Weber per le applicazioni alla burocrazia. Dalle teorie di Taylor prende avvio l'organizzazione della produzione in catena di montaggio con forti economie di scala, il Fordismo (Henry Ford, la sua industria di produzione automobilistica e l'autovettura Ford modello T). E' la struttura naturale del meccanicismo.

Nella struttura gerarchico-funzionale (Vedi Fig.1 al paragrafo 2) le Linee funzionali si sviluppano verticalmente e a compartimenti stagni; l'informazione circola all'interno delle Unità Organizzative, ma ne esce con difficoltà eccetto lungo la Linea gerarchica, lungo la quale scendono i comandi e salgono le informazioni sull'andamento delle attività. Ciò determina la caratteristica tipica di tale struttura di favorire lo sviluppo delle specialità e sfavorire lo sviluppo dell'integrazione e l'interdisciplinarietà (sono tipici di tali strutture l'addestramento per "affiancamento" e la stretta correlazione tra anzianità aziendale, professionalità riconosciuta e grado gerarchico).

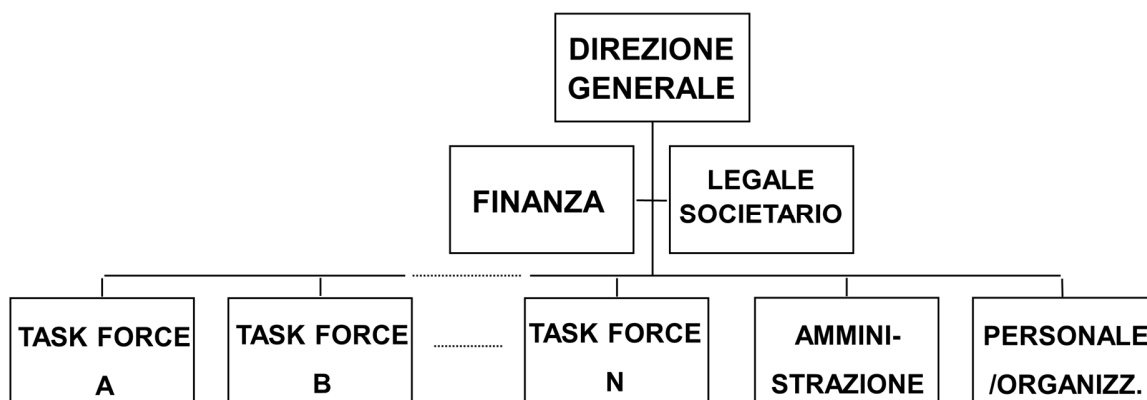
La Ricerca e Sviluppo, come Linea strutturale (tipicamente una Direzione Tecnica), tende a configurarsi come aggregato di Unità Organizzative specialistiche monodisciplinari con elevato potenziale di accrescimento del proprio know-how specialistico, ma con scarsa capacità di integrazione mutua e tendenza al conflitto nelle aree di confine tecnologico e/o sulle interfacce tra sotto-progetti di reciproca competenza. L'integrazione è affidata agli automatismi procedurali (formali scritti o la prassi tradizionale) oppure è gestita dai capi gerarchici superiori, i quali, però, sono un prodotto della stessa struttura: specialisti, poco inclini a tale attività e, solitamente, provenienti (ed esponenti autorevoli) dalla specialità più "forte".

In tale situazione, la Ricerca e Sviluppo produce idee ed invenzioni nelle specialità, non nei sistemi. Per ciò stesso molte di queste idee ed invenzioni non potranno trovare applicazione pratica e non produrranno innovazione utile. Il risultato complessivo apparirà ad un osservatore esterno come un processo di miglioramento continuo del prodotto senza importanti e sostanziali cambiamenti. Ciò, evidentemente, se il prodotto finale non è di natura specialistica (singolo componente, materiale o processo semplice) perchè in tal caso tutta la potenzialità di sviluppo di know-how specialistico si accumula positivamente sul prodotto finale. Si vede, in linea con quanto detto in premessa, che la struttura gerarchico-funzionale si presta a situazioni di mercato stabile che non richiedano grandi cambiamenti nel prodotto, ma un continuo miglioramento in un prodotto le cui caratteristiche di fondo permangono poco mutevoli, oppure essa si presta a situazioni di prodotto mono-tecnologico di piccola complessità (ma già il postulare la costanza della tecnologia prevalente nel prodotto equivale a postulare una qualche forte stabilità di mercato).

7. STRUTTURE PER TASK FORCE E PER PROGETTO.

Quando per qualsiasi motivo non è possibile creare procedure in grado di rendere efficacemente coordinate le attività, la struttura gerarchico funzionale non è più adeguata ed è necessario passare dal controllo sul compito ad un controllo diretto sull'obiettivo. Allora le strutture organizzative non sono più per mezzi ma per fini: per ogni obiettivo (o per qualche obiettivo particolarmente importante) viene creata una sotto-struttura contenente tutte le risorse necessarie al conseguimento rapido ed efficace dell'obiettivo/fine (Vedi Fig. 2).

Fig.2 Struttura per Task Force



La sotto-struttura Task Force è la struttura naturale dell'organicismo, ha le seguenti caratteristiche tipiche:

- è inerentemente pluridisciplinare;
- la sua esistenza è limitata nel tempo e il suo scioglimento coincide inevitabilmente con il raggiungimento dell'obiettivo;
- persegue il suo fine in competizione sulle risorse con le altre sotto-strutture finalizzate;
- l'informazione circola pervasivamente al suo interno, da e verso l'esterno essa è maggiormente controllata e canalizzata, ma sempre copiosa;
- manca di solito massa critica di risorsa afferente alle singole specialità per consentire lo sviluppo di un forte know-how specialistico, ma esistono le premesse per lo sviluppo di una vivace capacità di innovazione sistemistica o di processo complesso;
- preleva e cede risorse umane al mercato del lavoro (esterno all'intera struttura organizzativa, ma anche interno) in relazione alle esigenze;
- cerca risorse umane già addestrate e competenti, tuttavia, quando è necessario addestrare, ciò non avviene per affiancamento, ma attraverso corsi o visite;
- la gerarchia interna è poco stratificata (spesso due soli livelli);
- il potere è concentrato nel responsabile dell'obiettivo, ma egli lo usa raramente in modo coercitivo, preferendo stili di influenza basati sul convincimento e l'emulazione;
- si sviluppano dei rapporti interni alla Task Force basati su reciproche valutazioni di autorevolezza professionale e di utilità/necessità al conseguimento dell'obiettivo indipendentemente da anzianità, grado o altro;
- la motivazione dei componenti la Task Force è strettamente connessa con la loro identificazione con l'obiettivo.

Nella struttura per Task Force il controllo si sviluppa direttamente sugli obiettivi ed implica decentramento decisionale e bassa proceduralizzazione (o ampia possibilità di deroga). Diventa quindi rilevante l'attività di pianificazione delle attività necessarie per conseguire l'obiettivo assegnato alla Task Force in termini di cosa, come, quando e con quali

risorse (finanziarie, Umane, strumentali), la pianificazione consente di agire un controllo continuo e puntuale sul reale avanzamento del lavoro rispetto al piano stesso.

Nelle aziende strutturate per Task Force la Ricerca e Sviluppo è normalmente rappresentata da specifiche Task Force i cui obiettivi consistono tipicamente in progetti di ricerca finalizzata o di sviluppo di nuovi prodotti o di modelli sperimentali (sia su committenza di un ente di ricerca esterno, sia su investimento interno); possono però anche mancare Task Force di questo tipo allora la Ricerca e Sviluppo è distribuita nelle varie Task Forces e non si configura come struttura che unifica tutti i mezzi (risorse) progettuali. La struttura per Task Force si adatta a situazioni "high-tech" caratterizzate più dalla complessità del prodotto e dalla richiesta di innovazione nel sistema, che dalla necessità di inventare nuove tecnologie o sviluppare nuovi microprocessi. Essa è tipica della grande impiantistica (tecnologie per lo più mature, ma estrema complessità sistemistica soprattutto nella fase realizzativa); nel caso di grandi Progetti, in particolare se all'estero, le Task Force possono assumere la forma giuridica di vere e proprie Società di diritto locale destinate ad essere liquidate al termine dei Progetti.

Molti sono i limiti delle strutture per Task Force:

- prima di tutto la loro difficoltà a produrre know-how puro (a meno che questo non sia l'obiettivo assegnato alla Task Force, p.es. un progetto di ricerca finalizzata), conseguenza dello sbilanciamento verso il Sistema più che verso le Specialità;
- poi, in un mercato del lavoro poco mobile, la bassa efficienza di occupazione delle risorse: non è praticamente possibile fasare il rilascio di una risorsa da parte di una Task Force con la contemporanea richiesta della stessa risorsa da parte di un'altra Task Force);
- la tendenza delle Task Force "vincenti" a cristallizzare invece di sciogliersi ("code" nelle fasi finali dei Progetti e/o tendenza a passare in blocco ad un nuovo Progetto indipendentemente dalle effettive esigenze del nuovo Progetto);
- l'eccessivo potere che si accumula nelle Task Forces critiche per la sopravvivenza dell'azienda.

E' da notare come solo il primo punto dell'elenco precedente non sia legato al fattore umano (politico e/o psicosociale), ad ulteriore prova della difficoltà degli ambienti sociali ad adattarsi con rapidità a turbolenze veloci dell'ambiente operativo.

8. STRUTTURE A MATRICE.

La struttura a Matrice non è altro che la sovrapposizione, sullo stesso parco di risorse, di una strutturazione per linee gerarchico-funzionali e di una strutturazione per Task Force, in modo che la stessa singola risorsa venga allocata sia in una Unità Organizzativa di Linea sia in una (o più) Task Force (Vedi Fig.3).

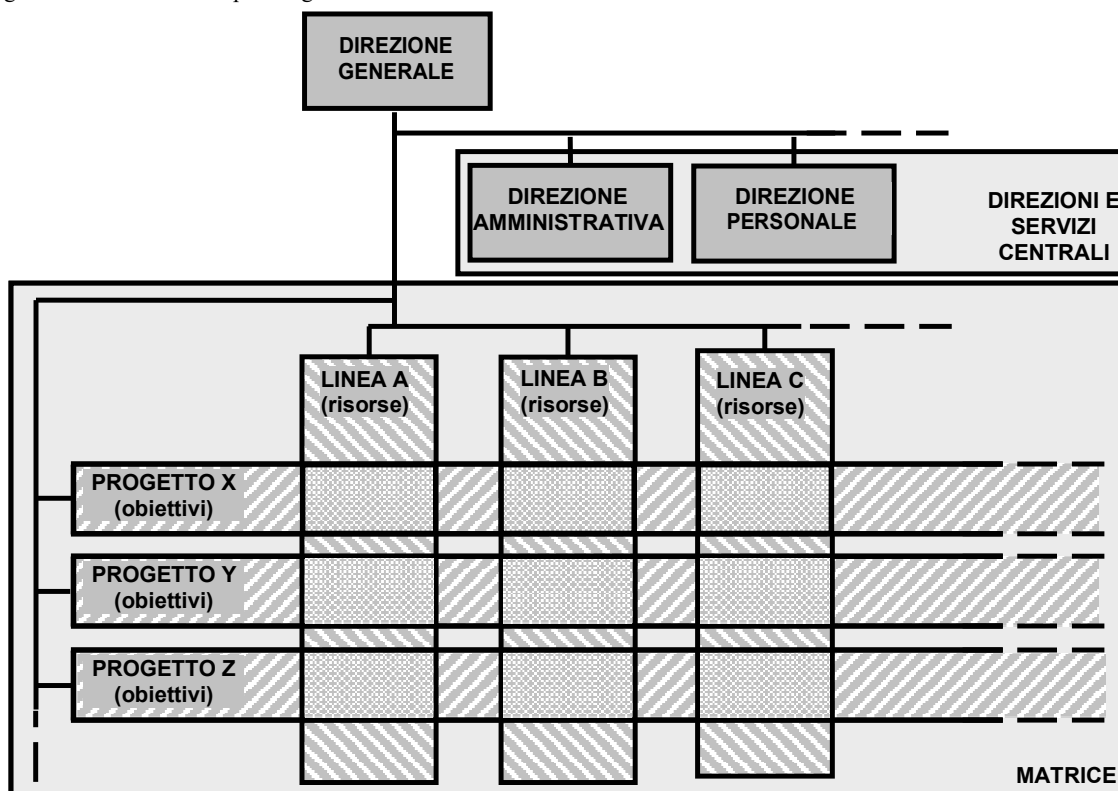
In base a tale impostazione i singoli operatori risponderebbero a due diverse linee di comando: quella gerarchico-funzionale di natura specialistica, più legata al compito permanente, e quella di Task-Force, di natura sistemistica, legata all'obiettivo temporaneo. In realtà non si tratta, come fu teorizzato inizialmente da numerosi autori (cfr. Clelland, Davis, Galbraith e altri) di realizzare situazioni nelle quali ogni persona "ha due capi", il che, in effetti, risulta arduo da far funzionare (e di qui l'ondata di critiche, sempre in letteratura, alle organizzazioni a Matrice nei primi anni '80) infrangendo l'antico principio organizzativo di "Unicità di comando". Si tratta piuttosto di separare poteri ed attribuzioni del management secondo criteri coerenti con la strutturazione per mezzi (linee gerarchiche che contengono risorse produttive) e la strutturazione per fini (linee non gerarchiche, ma di coordinamento trasversale, che sono depositarie degli obiettivi e dispongono delle risorse finanziarie e del potere decisionale di "make or buy").

Le linee funzionali (verticali) sono in un certo senso "fornitrici" delle linee trasversali, loro "clienti". L'interesse delle linee funzionali è di allocare tutta la risorsa che hanno in carico sui programmi coordinati dalle linee trasversali. Mentre l'interesse di queste ultime è di reperire la risorsa necessaria (sufficiente e non eccedente) per il conseguimento dell'obiettivo di programma. Da questo incontro tra domanda ed offerta interna all'azienda dovrebbe nascere una auto-ottimizzazione dei processi in regime di elevata flessibilità, ma è evidente che ove il potere reale lungo una dimensione prevalesse sul potere reale dell'altra, il funzionamento reale sarebbe di fatto o Gerarchico-Funzionale o per Task Force, cioè la struttura a Matrice, artificiale ed innaturale, è inerentemente instabile e tende a degenerare verso una delle due strutture sovrapposte che la compongono. La degenerazione è spontanea e avviene gradualmente in via informale, p.es. una organizzazione pur continuando ad essere specificata e descritta come matriciale inizia a funzionare in realtà per via gerarchica perché a questa modalità si sono allineati i comportamenti delle persone osservando il maggior potere delle Linee sui Progetti.

L'instabilità della matrice deve essere controllata dal top management mantenendo un equilibrio dinamico tra le attribuzioni delle due dimensioni della matrice stessa. La condizione per il mantenimento dell'instabile equilibrio tra il funzionamento di tipo gerarchico-funzionale e quello di tipo Task Force, risiede nella precisa "ortogonalizzazione" di poteri ed attribuzioni delle due tipologie di managers, cioè ogni attribuzione deve essere assegnata per intero ad una dimensione e negata all'altra, per esempio la gestione delle risorse umane specialiste e del relativo know-how alla linea gerarchica, il budget e il coordinamento di sistema alla linea del Task; è poi di fondamentale importanza per un buon funzionamento, l'esistenza di un veloce, preciso e "disponibile" sistema

informativo tempi-costi di commessa a disposizione del Responsabile di linea orizzontale e basato su un sistema di Contabilità Analitica orientata al Full Costing.

Fig. 3. Struttura a Matrice per Progetti



Nella Struttura a Matrice ben bilanciata il rapporto “Cliente-Fornitore” tra linea orizzontale e linea verticale si concretizza in un vero e proprio “contratto interno” tra il responsabile del programma (Task) ed il responsabile della Unità Organizzativa di linea. Tale tipo di rapporto è diverso da quello teorizzato nel concetto di “catena Cliente-Fornitore” della Qualità Totale, coesistente e non alternativo, secondo il quale l’output di un sotto-processo essendo input del successivo ne è “fornitore” e deve soddisfarne le esigenze di “Cliente”. Il responsabile del programma che opera secondo la linea orizzontale è, in questa ottica, il garante che la catena clienti-fornitori interni funzioni nel miglior modo e produca miglioramento continuo.

Si può anche vedere l’azione lungo la linea orizzontale come un particolare tipo di delega, diverso dalla tradizionale delega gerarchica propria della linea verticale, nella quale un potere reale superiore nomina con autorità una persona ad agire per suo conto fornendogli il relativo potere e le necessarie risorse; nel caso orizzontale, il “capo” ha poco potere delegato, non ha direttamente assegnate le risorse da utilizzare in nome del delegante, ma deve “negoziarle”, o meglio, negoziarne l’attività in termini di risultati, con il loro effettivo “capo” gerarchico. Naturalmente ciò non è possibile senza un qualche “potere”. Se comunque il “capo” non gerarchico (orizzontale) agisce forte di una sua propria autorevolezza conquistata sul campo, egli ha il potere del “Cliente”, che si concretizza organizzativamente con il controllo della risorsa finanziaria, egli cioè gestisce e quindi distribuisce il budget di Progetto, budget che è necessario alle Linee funzionali per spendere le proprie risorse, produrre valore e dimostrare di essere necessarie all’Azienda. Un confronto tra le caratteristiche della delega gerarchica e la delega “orizzontale”, che potrebbe correttamente definirsi “negoziale” è mostrato in Tab.2.

La struttura a matrice è particolarmente indicata per le organizzazioni di dimensione medio-grande che lavorano per progetti. La dimensione gerarchico-funzionale, all’interno della quale operano i processi produttivi, pur modificandosi a causa della turbolenza ambientale, va vista come “permanente” rispetto alla dimensione task force tipicamente temporanea perché legata ai Progetti, inerentemente temporanei e tra loro asincroni. Ed è nelle Linee specialistiche che si sviluppa know-how, come nelle strutture gerarchico funzionali.

Da notare che la Matrice può avere più di due dimensioni, aumentando la complessità organizzativa, cioè l’intreccio delle gerarchie e dei coordinamenti e conseguentemente i problemi di stabilità. Per esempio nella struttura di Fig.3, se l’azienda fosse multinazionale, si potrebbe aggiungere una terza dimensione geografica che stabilisca dei

coordinamenti locali in relazione alle specificità legislative dei vari Paesi nei quali si trovano i vari stabilimenti della multinazionale.

Tab.2 Caratteristiche della delega di responsabilità

“VERTICALE” GERARCHICA	“ORIZZONTALE” NEGOZIALE
• non trasferisce la responsabilità, ma crea una nuova responsabilità del delegato verso il delegante • con potere diretto • controlla i compiti • gestione “ordinando” • comunicazione incanalata, può essere bloccata o/e distorta; le prescrizioni scendono, le informazioni salgono • scelte autocratiche, dipendenti dalle scelte del superiore (delegante)	• trasferisce al delegato la responsabilità, eccetto la responsabilità di controllo • senza potere diretto • controlla gli obiettivi • gestione “coordinando” • comunicazione diffusa, a rete (più percorsi da una persona all'altra) • scelte negoziate e condivise, dipendenti sia da obiettivi anch'essi negoziati, sia dalle scelte di più linee gerarchiche

La struttura a matrice, molto sofisticata e ridondante, si presta particolarmente ad aziende "high tech" permettendo sia lo sviluppo di know-how specialistico nell'ambito delle linee funzionali che lo sviluppo di know-how sistemistico lungo le linee trasversali temporanee (meglio se ad ogni progetto si attribuisce un piccolo nucleo di sistemisti puri secondo i criteri della strutturazione per Task Forces).

9. LE STRUTTURE DIVISIONALI

Il limite operativo delle strutture Gerarchico-Funzionali appare al crescere della turbolenza ambientale; infatti tali strutture sono inerentemente meccanicistiche, tendenti all'efficienza e alla specializzazione. Esse pertanto non si mostrano adeguate quando i processi interni tendono a maggiore complessità per fronteggiare la spinta esterna al cambiamento. Tale problematica si fece sentire già poco tempo dopo i successi dell'applicazione delle teorie di Taylor alla produzione automobilistica (catena di montaggio alla Ford) e le grandi imprese USA della chimica e dell'auto svilupparono strutture di vertice rispondenti a nuovi criteri maggiormente legati agli obiettivi.

La divisionalizzazione classica si configura come la redistribuzione delle risorse in più sotto-strutture (le Divisioni) che hanno ciascuna un particolare obiettivo di prodotto e/o mercato, disponendo autonomamente di TUTTE le risorse necessarie per conseguire quell'obiettivo. Evidentemente ciò determina una ridondanza di risorsa tanto maggiore quanto più numerose sono le Divisioni e quanto maggiori sono le loro dimensioni, poichè a comune resta solo la risorsa relativa alla Direzione Generale e i suoi staff (Vedi Fig.4).

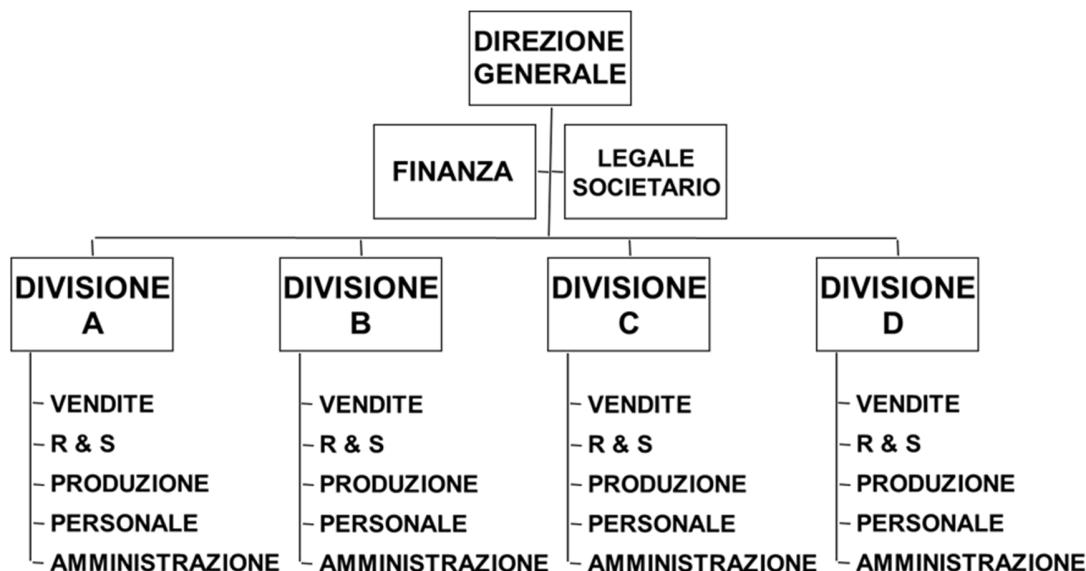
La logica strutturale della struttura divisionale è identica a quella dell'organizzazione per Task Force, in ogni Divisione sono infatti allocate tutte e sole le risorse necessarie alla missione divisionale. La differenza fondamentale è che mentre tipicamente la Task Force è applicata ad un obiettivo temporaneamente definito e si scioglie ad obiettivo raggiunto, la Divisione ha un obiettivo di business che non è a termine e quindi permane, anzi si sviluppa con il successo nel business. D'altra parte le dimensioni tipiche di una Divisione sono di gran lunga maggiori delle dimensioni tipiche di una Task Force.

Nell'organizzazione d'Impresa, le Divisioni sono quindi, idealmente, delle vere e proprie aziende complete e tra loro collegate da una Direzione Generale. Non vi è quindi alcuna differenza, dal punto di vista strutturale, tra una Impresa divisionalizzata ed un gruppo di Imprese controllate da una Holding operativa. Si pone allora il problema di definire una struttura per le Divisioni. Queste possono essere a loro volta strutturate per fini o per mezzi, essere strutturate tutte allo stesso modo o diversamente; quando la struttura divisionalizzata non è per fini anche all'interno delle Divisioni, ha dei caratteri di struttura “mista” (vedi il successivo paragrafo 10). Le Divisioni possono quindi anche essere al loro interno strutturate a matrice; e se i rapporti matriciali si estendono all'esterno delle Divisioni diventando interdivisionali si ha ancora una forma mista

In fig. 4 è mostrato lo schema di una struttura divisionale nella quale le divisioni sono strutturate tutte allo stesso modo secondo una logica gerarchico-funzionale; nell'esempio di fig. 4 la Linea di Ricerca e Sviluppo si trova in ogni divisione ed è specializzata e finalizzata ai prodotti ed ai mercati propri di ciascuna divisione. Possono coesistere sotto-strutture di Ricerca e Sviluppo ad alta tecnologia e a tecnologia matura in divisioni diverse, superando i problemi di cultura organiz-

zativa che emergerebbero se invece di diverse sotto-strutture vi fosse un'unica struttura centralizzata. Tuttavia, in taluni casi, quando i prodotti delle varie divisioni afferiscono alle medesime tecnologie, può ritenersi utile avere una sola grande struttura di Ricerca e Sviluppo che lavori per tutte le divisioni, operando in economia di scala come servizio comune, in tal caso la struttura non è più divisionale pura, ma “mista” (si veda il paragrafo 10).

Fig.4 Struttura Divisionale



Le organizzazioni divisionalizzate miste sono composte da Divisioni (per Prodotto e/o per Mercato e/o per Area geografica, ...) e Direzioni Centrali di servizio (tipicamente Amministrazione e Personale); in tal caso resta da precisare la modalità di interazione tra i Servizi Centrali e le Divisioni, è chiaro che la tendenza delle Divisioni è comunque di rendersi quanto più possibile autonome cercando di raggiungere lo schema divisionale “puro”, mentre i Servizi Centrali tendono ad imporre loro proprie scelte specialistiche a tutte le Divisioni in logica più meccanicistica. Si possono configurare diverse situazioni discusse nel successivo paragrafo 10.

10. LE STRUTTURE MISTE

In realtà la complessità organizzativa, anche in realtà di piccola dimensione, è tale da imporre strutture formali che di rado possono corrispondere perfettamente ai modelli descritti in precedenza. In relazione alle esigenze operative, ma anche (e soprattutto) alla propria storia e cultura, l'organizzazione si dà strutture formali miste, cioè che aggregano sotto-strutture di tipo più canonico ma diverso tra loro. Ciò, naturalmente, porta ad introdurre incoerenze interne nella struttura globale che possono essere sentite in modo più o meno pesante dalle persone che dell'organizzazione fanno parte.

Una tra le strutture miste più frequenti, almeno nelle grandi Aziende manifatturiere con prodotti diversificati, è la struttura per Divisioni commerciali, Fabbriche produttive (Produzioni) e Direzioni Centrali di Servizio. Le Divisioni Commerciali, per Prodotto o, più frequentemente, per Mercato, sono centri di costo e di profitto, hanno la responsabilità della pianificazione e della commercializzazione, definendo il budget annuale di produzione delle Fabbriche per la parte di propria competenza. Le Fabbriche, tipicamente per Prodotto (o, in qualche caso, per Tecnologia), sono centri di costo puro ed hanno la responsabilità di versare a magazzino i prodotti pianificati dalle varie Divisioni nelle quantità e nei tempi pianificati, sono responsabili della qualità e del costo interno dei prodotti. I Servizi (Personale, Amministrazione, eccetera) possono essere posti nell'ambito della Divisioni e Fabbriche, o, come accennato nel precedente paragrafo 9, costituire delle strutture centralizzate (Direzioni Centrali di Servizio) onde conseguire economie di scala e coordinamento stretto, a scapito però della flessibilità e dell'adattabilità complessiva dell'organizzazione.

Si tratta quindi di una soluzione che coniuga i vantaggi della divisionalizzazione con le economie di scala ottenute strutturando per mezzi (tecnologie) le produzioni e riunendo nelle Direzioni Centrali i servizi comuni alle Divisioni e le Produzioni. Evidentemente questo tipo di struttura ibrida toglie organicismo alla struttura divisionale pura rendendola più ibrida ed imponendo alcune proceduralizzazioni uniformi su tutta la struttura, ciò determina incoerenze interne che possono però essere gestite attraverso stili di management flessibile.

Per quanto riguarda le Direzioni Centrali di Servizio (che possono essere la Direzione Amministrativa, la Direzione del Personale, la Direzione della Qualità, eccetera), si possono configurare vari gradi di accentramento, cioè di mecca-

nicismo indotto:

- tutte le attività specifiche (specialistiche) ed i relativi poteri e responsabilità sono concentrate nell'ambito della Direzione Centrale, è il massimo grado di meccanicismo e vi è necessità di forte proceduralizzazione in particolare nel definire i flussi di informazione e di documenti;
- pur restando le responsabilità ed i poteri alla Direzione Centrale, molte o tutte le attività operative sono realizzate presso le altre Divisioni, Direzioni e Fabbriche da sotto-strutture locali ("residenti") decentrate, ma sempre dipendenti gerarchicamente dalla Direzione Centrale; nasce così un collegamento di natura funzionale non gerarchica con la struttura ospitante che fruisce delle attività decentrate;
- parte o tutte le responsabilità operative, i poteri di gestione e le attività specifici della funzione centrale sono decentrate, ma soggette al coordinamento della funzione Centrale che definisce politiche e strategie, fornisce servizi centralizzati (per esempio contabilità analitica in una Direzione Centrale Amministrativa, corsi di formazione in una Direzione Centrale del Personale) e partecipa alle attività di top management; è la configurazione più vicina alla divisionalizzazione pura, anche in questo caso si determinano dei collegamenti orizzontali di natura funzionale tra Divisioni e Direzioni Centrali, ma, rispetto al caso precedente, con il "potere" spostato verso la Divisione.

Il rapporto tra le Fabbriche e le Divisioni è di natura orizzontale non gerarchica, canalizzato da procedure-quadro che definiscono tipicamente un rapporto cliente-fornitore: le Divisioni emettono ordini (o piani di fornitura) verso le Fabbriche e queste ultime versano i prodotti ordinati nei magazzini delle Divisioni a fronte dei relativi scarichi contabili, è un meccanismo concettualmente identico al rapporto con i fornitori esterni.

Sono pertanto definiti dei collegamenti trasversali tra Divisioni, Fabbriche e Direzioni centrali; se tali collegamenti vengono gestiti ed i relativi pipeline di processi coordinati da figure organizzative con poteri orizzontali (Product Managers, Program Managers), si realizza una forma di struttura a matrice tra i blocchi strutturali: è una ulteriore e più complessa forma mista.

Considerazioni analoghe possono farsi per le strutture di Ricerca (e di Sviluppo prima della industrializzazione del prodotto): possono realizzarsi laboratori autonomi decentrati per tecnologie o aree di applicazione che lavorano su richiesta delle Divisioni e/o della Direzione Generale, in questo secondo caso per le attività di ricerca connesse ad investimenti interni di ordine strategico. Tipicamente la localizzazione di tali strutture è determinata dalla prossimità di Università, "Parchi Tecnologici", e in generale, centri di eccellenza tecnica; ciò vale spesso anche per le Fabbriche impegnate in produzioni ad altissima tecnologia. Le strutture decentrate rispondono ad una Direzione Centrale che è fortemente coinvolta dalla Direzione Generale nella elaborazione dei piani strategici di medio e lungo termine.

In definitiva, le strutture miste generano una molteplicità di collegamenti orizzontali, più o meno proceduralizzati (più o meno organicistici), e quindi hanno alcuni aspetti di organizzazione a matrice. Rispetto alla vera organizzazione a matrice, ciò che è differente è il numero ridotto dei collegamenti orizzontali, il loro livello (generalmente abbastanza alto) e l'assenza di logica uniforme di separazione tra obiettivi orizzontali e compiti verticali. Quando il numero dei collegamenti orizzontali è grande e tende verso criteri quasi-uniformi, si può parlare di "pseudomatrici organizzative".

Altra forma mista non infrequente nell'alta tecnologia, in particolare nelle Aziende molto grandi e diversificate, è la matrice di matrici organizzative, cioè una organizzazione formale nella quale è stabilito il rapporto matriciale tra sotto-strutture di alto livello le quali, al loro interno, si articolano in sotto-strutture di livello inferiore le quali operano matricialmente tra loro. Per quanto è stato detto sopra, si tratta in realtà più di pseudomatrici di matrici.

11.BIBLIOGRAFIA

- H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965 (ed. it. *Strategia aziendale*, Etas Libri 1968)
- P. Bontadini (a cura di), *Manuale di Organizzazione*, ISEDI, 1978
- T. Burns e G.M. Stalker, *The management of innovations*, Tavistock, 1961 (ed. it. *Direzione aziendale e innovazione*, Angeli, 1974)
- F. Butera, *L'orologio e il Meccanismo*, Angeli, 1984
- A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, M.I.T. Press, 1962 (ed. it. *Strategia e Struttura nella storia della grande impresa americana*, Angeli, 1976)
- D.I. Clelland, *Matrix management: Part I (The cultural ambience of the matrix organization), Part II (A kaleidoscope of organizational systems)*, AMA Management Review, Nov. e Dic. 1981
- S.M. Davis e P.R. Lawrence, *Matrix*, Addison Wesley, 1977
- P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI, 1986
- J.R. Galbraith, *Designing complex organizations*, Addison Wesley, 1973
- H. Koontz e C. O'Donnell, *Principles of Management*, Mc Graw Hill, varie successive edizioni
- J.A. Litterer (a cura di), *Organizations*, Wiley & s., 2.a ed. 1969
- M.R. Louis, *A Cultural perspective on organizations: the need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieu*, Human Systems Management 2-1981
- J.D. Mooney e A.C. Reiley, *The principles of organization*, Harper & Row, 1939 (ed. it. *Principi di organizzazione*, Angeli, 1956)

- T.J. Peters e R.H. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, 1982 (ed. it. *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, 1984)
- A.M. Pettigrew, *On studying organizational cultures*, Administrative Science Quarterly, 24-1979
- S. Protto, *Riflessioni a margine della interpretazione di Burns e Stalke*, Impresa e Società, 9-1987
- A. Rugiadini, *Organizzazione d'Impresa*, Giuffrè, 1979
- E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass 1985 (ed. it. *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e ass., 1990)
- F.W. Taylor, *Scientific management*, Harper & Br., 1911 (ed. it. *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Comunità, 1952)
- M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, J.B.C. Mohr, 1922 (ed. it. *Economia e società*, Comunità, 2.a ed. 1968)