

## Capitolo 1

# Concetti di base e confini organizzativi\*

SOMMARIO: 1.1. Due concetti di base: l'attore e l'azione organizzativa. – 1.2. L'attore organizzativo e la varietà dei confini organizzativi. – 1.3. L'azione organizzativa. – 1.4. Contenuti e finalità dell'azione organizzativa. – 1.4.1. La divisione del lavoro. – 1.4.2. Il controllo sulle relazioni: interdipendenza e coordinamento. – 1.5. Progettazione organizzativa e mobilità dei confini organizzativi. – Bibliografia.

### 1.1. Due concetti di base: l'attore e l'azione organizzativa

Questo Capitolo offre una prima chiave di lettura del testo, introducendo alcuni concetti preliminari utili a comprendere la trattazione successiva.

Due sono i concetti su cui si fonda la nozione di Organizzazione Aziendale, così come viene intesa in questo testo:

- l'attore organizzativo;
- l'azione organizzativa.

Entrambi gli elementi, come si vedrà, possono assumere nella realtà vesti diverse. Più avanti se ne daranno numerosi esempi. Qui si vuole sottolineare il loro significato generale, così da poterli ben identificare e riconoscere, sia a scopo descrittivo sia a scopo analitico.

I due concetti cercano di rispondere a due semplici quesiti:

- “a chi” ci riferiamo quando parliamo di organizzazione aziendale?
- “in che cosa” consiste concretamente l'organizzazione aziendale?

**Chi.** Quando usiamo il verbo “organizzare” possiamo riferirlo a svariati **soggetti**: un impiegato, un manager e i suoi collaboratori, i soci di una piccola *start-up* di servizi di consegna, l'ufficio marketing di un produttore di lampade, un'azienda farmaceutica, uno studio di avvocati, un ospedale, un ministero, un partito politico, ma anche un consorzio di aziende di trasporto pubblico, o anche le molte imprese presenti in una filiera locale di produzione di prodotti alimentari tipici.

Il soggetto, definibile genericamente come “attore organizzativo”, può quindi essere tanto una singola persona (l'impiegato, il manager) o un insieme di persone (gli operai, i venditori, l'ufficio spedizioni), quanto assumere i più ampi connotati di una collettività più vasta (l'azienda, il partito politico, il consorzio di trasporto pubblico).

È importante dunque cogliere come la nozione di attore organizzativo non presenti, a nostro avviso, confini rigidi e univoci, ma si concretizza in maniera molto varia. Più avanti si ricorrerà ad una suddivisione qualitativa di tale concetto, per ricondurlo ad un più limitato numero di tipologie riconoscibili.

Che cosa. In che cosa consiste l'organizzazione aziendale? Per massima semplificazione si potrebbe dire che essa consiste nei processi con cui l'attore instaura relazioni con gli altri:

---

\* Autore di questo Capitolo è Paolo de Vita.

l'attore esiste ed organizza, regolando i propri comportamenti nei confronti di altri soggetti coinvolti nel suo cammino.

Ne consegue, ad esempio, che il manager stabilisce con i propri collaboratori i tempi e le modalità di una riunione di lavoro; l'ufficio marketing, nel definire le fasi di una campagna promozionale, distribuisce responsabilità ai diversi componenti del team; il ministero viene suddiviso in direzioni generali, ciascuna con specifici compiti e risorse umane (es.: DG politiche attive del lavoro, DG politiche previdenziali, DG politiche del personale, ecc., come avviene in Italia nel Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali); il consorzio di aziende di trasporto definisce, per mezzo di un contratto, schemi tariffari e criteri di attribuzione dei ricavi di vendita tra i diversi operatori della rete. E così via.

L'attore organizza, ma, in realtà, può farlo in maniera più o meno efficace; può modificare ciò che ha organizzato e scegliere un'altra strada; può decidere perfino di "non organizzare" affatto e di affidarsi così alla casualità o sottoporsi alla volontà di altri che organizzano per lui (leggi, regolamenti interni). In ogni caso dovrà "agire". E in ogni caso potrà in essere "azioni" (o talvolta "non azioni") organizzative. Il singolo manager che gestisce la riunione o il consorzio di trasporto locale agiscono e mettono in atto "azioni organizzative", seguendo obiettivi finalizzati a una propria "strategia decisionale" (nel primo caso su scala individuale, nel secondo su scala collettiva).

L'azione si materializza in molti modi. Può essere realizzata in maniera istantanea e quasi automatica o essere definita sulla base di lunghi studi, analisi e progetti complessi. Talvolta può essere facilmente replicabile nel tempo, o, viceversa, può rivelarsi non applicabile con successo in situazioni nuove e richiedere correttivi.

L'azione organizzativa, inoltre, si scontra con molti vincoli: con la disponibilità di tempo, con la prevedibilità del futuro, con la scarsità di risorse umane ed economiche disponibili, ma anche con i profili psicologici e sociali delle persone, con la cultura dominante. In sintesi, con innumerevoli variabili tratte dal contesto economico-sociale.

Tutti questi elementi condizionano fortemente la capacità decisionale dell'attore e di conseguenza della sua azione organizzativa. Il concetto è senz'altro complesso, ed è per questo che tra breve, sempre allo scopo di una più agevole comprensione, si cercherà di articolarne meglio il significato.

Ripartiamo pertanto dall'"attore organizzativo".

## 1.2. L'attore organizzativo e la varietà dei confini organizzativi

Si è detto che si parla di **attore organizzativo** (o semplicemente di **attore**) in riferimento ad una entità individuale o collettiva, inserita all'interno di processi di scambio relazionale con altre entità<sup>1</sup>. Tali processi nel loro insieme danno vita, dunque, all'**azione organizzativa**, finalizzata al raggiungimento di determinati fini e sulla base delle risorse disponibili<sup>2</sup>.

Una prima schematizzazione utile a semplificare l'enorme varietà contenuta nel concetto di attore è allora la seguente, nella quale si distinguono quattro possibili **livelli** dell'attore organizzativo:

- individuo;
- gruppo;
- azienda;
- *network*.

---

<sup>1</sup> La prospettiva "negoziale", ovvero centrata sullo scambio, contenuta nel concetto di organizzazione è messa in luce da J.D. Reynaud (1989).

<sup>2</sup> Secondo Simon (1947) l'azione organizzativa è un sistema di programmi (decisioni) e relative attuazioni con cui si legano i fini da raggiungere con le risorse a disposizione.

Il concetto di attore organizzativo si muove pertanto in uno spazio dai **confini** ampi e vari, che vanno dal livello puramente individuale fino a quello più complesso dell'azienda e del *network* (rete organizzata).

Il livello dell'individuo è rilevante in quanto, se da un lato i problemi organizzativi vengono il più delle volte posti sul piano collettivo, dall'altro l'individuo rappresenta il "modulo" minimo del puzzle organizzativo, e di fatto fornisce l'energia e la materia prima che dà vita all'azione anche ai livelli successivi. Alcuni dei temi al riguardo sono, ad esempio: i compiti e le mansioni di lavoro, le dinamiche comportamentali e motivazionali, le prestazioni personali e i relativi interventi di miglioramento, lo sviluppo delle conoscenze (formazione, processi di apprendimento), le dinamiche interpersonali. In questi casi si pone al centro dell'osservazione il singolo individuo, protagonista attivo o destinatario dell'azione organizzativa, con le sue potenzialità e i suoi limiti. In questo ambito si tiene conto anche di problematiche psicosociologiche, che richiedono specifiche competenze per essere considerate e adeguatamente trattate. I successivi Capitoli 2 e 8 sono dedicati a questo primo livello di riferimento.

Il livello del gruppo costituisce una dimensione intermedia tra quella individuale e quelle collettive più ampie. Il gruppo è un'entità sociale costituita da un insieme limitato di individui operanti in un medesimo ambito (lavorativo ma non solo), e per questo legati da rapporti interpersonali particolarmente intensi e frequenti. In senso concreto gli studi sul gruppo si riferiscono, ad esempio, al funzionamento di reparti e uffici, o anche di un consiglio di amministrazione, o ancora all'impiego di piccole unità di raccordo tra le diverse strutture aziendali (comitati direzionali, gruppi di progetto), nonché alle dinamiche interpersonali che nascono all'interno dei piccoli gruppi di persone (che siano reparti aziendali o *band* musicali). Si possono considerare a questo livello anche i gruppi "informali", costituiti da persone che non appartengono alla medesima struttura organizzativa formalmente definita, ma che si riconoscono per condividere interessi comuni (politici, culturali, sociali, ecc.). Il comportamento di questo tipo di gruppi può comunque influenzare il contesto in cui operano, e dare luogo ad effetti positivi (coesione, rafforzamento di valori condivisi) o negativi (pressioni psicologiche, fenomeni di *mobbing*, conflittualità, ecc.). Una trattazione specifica relativa al livello del gruppo sarà svolta nel Capitolo 3.

Il livello dell'azienda comprende a sua volta una gamma molto vasta di attori, generalmente identificati mediante il criterio giuridico-economico della proprietà/titolarietà. Esso comprende, ad esempio, la "forma impresa", l'azienda pubblica, l'azienda a base cooperativa, e così via. Sebbene gran parte della cultura manageriale ed organizzativa si fondi su questo tipo di entità "istituzionale", non si può tuttavia dimenticare come il concetto di "azione cooperativa" (proposto da Barnard oltre 80 anni fa)<sup>3</sup> che in esso si riscontra, si può riferire anche ad altre forme di produzione *lato sensu*, ad esempio nel campo dell'arte, del volontariato, della politica. La letteratura organizzativa, in ogni caso, tratta prevalentemente l'azienda nel suo senso più ristretto, definendola come "un insieme di risorse i cui diritti di proprietà e di ripartizione degli eventuali utili economici sono riconducibili ad uno o più soggetti che perseguono un obiettivo comune (lucrativo o non) e si avvalgono di strumenti attuativi peculiari (come la gerarchia, le norme e i regolamenti interni)". L'azienda e il suo "*business system*" (comprendente i soggetti con cui essa si relaziona) rappresenta, insomma, il livello di riferimento per eccellenza assunto dalla tradizione organizzativa, a cui si improntano molte teorie e modelli di condotta. L'attore azienda troverà un dettagliato spazio di approfondimento nel Capitolo 4 di questo testo.

Il livello *network* (rete) raggruppa a sua volta una grande varietà di forme, nella gran parte riconducibili a processi relazionali tra aziende (ed anche tra entità non-aziendali), con intensi gradi di coesione: gruppi industriali, consorzi di imprese, distretti territoriali, accordi contrattuali tra imprese. Queste vengono spesso definite forme "inter-organizzative". Rispetto ai livelli precedenti, quello del *network* è stato in passato poco indagato dalla pro-

---

<sup>3</sup> Barnard (1938).

spettiva organizzativa. Le numerose tipologie che vi rientrano sono state oggetto del dominio culturale di altri ambiti disciplinari (ad esempio economia industriale e sociologia relativamente ai distretti territoriali, intensamente studiati negli anni '70 del secolo scorso). La successiva diffusione di forme di tipo *network*, estese sovente su scala globale, ne rende invece oggi assai rilevante anche l'approfondimento organizzativo. Basti pensare al definitivo abbandono da parte della singola impresa dei modelli fondati sull'integrazione e sullo sviluppo per linee interne (*fordismo*), a favore di formule collaborative "non-proprietarie", tendenti ad una certa disintegrazione della struttura aziendale unitaria<sup>4</sup>. Le dinamiche inter-organizzative a livello *network* sono più avanti sviluppate nel Capitolo 5.

In questo solco rientrano anche quelle trame di relazioni che travalicano i confini tradizionali dell'impresa in maniera ancora più ampia e sfocata, fino a far emergere più vasti e frastagliati "ecosistemi" organizzativi. All'interno di questi convivono soggettività diverse (imprese, raggruppamenti associativi, soggetti pubblici, consulenti, *influencer* e gli stessi consumatori con le relative rappresentanze), non necessariamente connesse tra loro in maniera formale, ma tra le quali si generano legami e condizionamenti significativi (economici, culturali, personali). A tale tipologia di attori collettivi sono riconducibili, ad esempio, realtà come quella della mobilità locale urbana (comprendente operatori pubblici nelle diverse modalità di trasporto, pubbliche amministrazioni locali, progettisti di sistemi di regolazione del traffico, produttori di veicoli e servizi di manutenzione, associazioni di utenti), o anche sistemi logistici di trasferimento delle merci (industrie produttrici, vettori, distributori commerciali, interporti, enti regolatori, ecc.), o ancora le realtà dell'alimentazione salutistica (produttori di alimenti, editori specializzati, agenzie di comunicazione, dietologi, industria parafarmaceutica, consumatori, ecc.).

In questa prospettiva, allo scopo di comprendere le problematiche e le formule organizzative di questi vasti "ecosistemi", è rilevante individuare accuratamente chi sono i molteplici attori che vi si muovono e i loro ruoli, nonché i relativi scenari culturali e geografici e i *trend* evolutivi emergenti. Inoltre, all'interno di realtà così complesse, le forme di funzionamento e di governo non sempre risultano omogenee e stabili, ma presentano dinamiche di cambiamento (tecnologico e normativo) molto intense, accompagnate peraltro da entrate/uscite non prevedibili dei soggetti partecipanti. Esempi di questa tipologia di attori sono presentati nei Capitoli 13, 14 e 15.

Cercando ora di trarre le fila di queste prime considerazioni sul concetto di "attore", si possono esporre sinteticamente alcuni dei fattori che sul piano più generale aiutano a definirlo e a spiegarne la varietà e i tratti organizzativi più rilevanti (Figura 1.1).

Un primo gruppo comprende i fattori "strutturali o morfologici" (che ci spiegano come "è fatto" l'attore e come si distingue dalle altre tipologie); un secondo gruppo si riferisce ai fattori "comportamentali-relazionali" (in che modo l'attore è orientato ad agire nelle sue relazioni).

**Figura 1.1. – Fattori strutturali e comportamentali alla base della «relatività» del concetto di attore**

Fattori morfologico-strutturali	Fattori comportamentali-relazionali
Dimensione individuale/collettiva	Modelli decisionali
Natura istituzionale	Criteri di preferenza adottati ed obiettivi
Titolarietà/rappresentanza	Obiettivi e finalità perseguiti
Ruolo	Utilizzo dell'informazione
Potere/discrezionalità decisionale	Stili e politiche relazionali
Conoscenze e capacità	Modelli di comunicazione

<sup>4</sup> Queste ultime si basano ad esempio su contratti o accordi (che permettono la suddivisione e il decentramento dei rischi e la valorizzazione reciproca delle competenze), e danno vita ai così detti legami deboli (*loose links*), non per questo meno essenziali per la crescita e il successo delle imprese partecipanti.

Nel primo gruppo di fattori (**morfo-strutturali**) rientrano:

- la **natura individuale** o **collettiva** dell'entità, già richiamata sopra, che si riflette sulla omogeneità (o varietà) dei tratti distintivi, e anche sulla natura dei valori di riferimento e sulla complessità delle dinamiche decisionali;
- la **natura istituzionale**: essere un singolo individuo, un'impresa o un ente pubblico incide indubbiamente su altre importanti determinanti, quali la legittimazione dell'operato, la capacità di acquisizione di consenso, il potere di intervento e di negoziazione;
- la **titolarità** di diritti di proprietà: l'imprenditore proprietario di una piccola impresa opera secondo basi giuridiche e schemi di interesse ben diversi da quelli di un impiegato di banca, o di un agente di commercio;
- il **ruolo** assunto di fatto dall'attore nella comunità in cui esso opera, che non necessariamente coincide con la sua posizione formale (ad esempio, il ruolo dell'impresa "capofila" in un distretto industriale locale, o il ruolo di leader riconosciuto ad un operaio nella propria squadra);
- l'estensione del **potere discrezionale** e dell'**autonomia** di cui può godere una persona o un'organizzazione nelle decisioni da assumere;
- l'ampiezza delle **conoscenze**, **capacità** e **abilità** necessarie per la realizzazione dell'azione e, più specificamente, per regolare adeguatamente il sistema di relazioni.

I fattori **comportamentali-relazionali**, che costituiscono il secondo gruppo, contribuiscono a loro volta a definire il campo di varietà del concetto di attore organizzativo. Si può pensare, ad esempio:

- ai "**modelli decisionali**", ovvero a come un soggetto (individuale o collettivo che sia), si comporta nel raggiungere le decisioni;
- ai **criteri di preferenza** ed **obiettivi** adottati (criteri economici, come il fatturato, il profitto, il salario, o criteri etici, come la tutela ambientale, il rispetto della persona, le responsabilità, ecc.);
- al possesso dell'**informazione** e alla capacità del suo utilizzo appropriato;
- agli **stili di gestione delle relazioni**;
- alle modalità di **comunicazione**, che assumono un ruolo di primo piano nella regolazione dei processi organizzativi.

La comprensione della variabilità del comportamento dell'attore ha interessato molti studiosi, intenti a ricercare e definire le **logiche** poste alla base dei loro processi decisionali.

In molti studi (soprattutto del passato) è emersa la prevalenza della **razionalità** come unico strumento possibile di regolazione delle relazioni, successivamente attenuata in considerazione degli evidenti limiti cognitivi difficilmente superabili ("**razionalità limitata**") anche dall'attore più esperto e sofisticato. Altre correnti di pensiero hanno messo in luce, all'opposto, la rilevanza dell'agire intuitivo, creativo ed emotivamente irrazionale<sup>5</sup>, fino a delineare teorie (si pensi ad esempio alle teorie ecologistiche<sup>6</sup> o di dipendenza istituzionale<sup>7</sup>), che spiegano come certe tendenze organizzative diffuse siano originate più da processi **imitativi** e "**mode manageriali**", che non da motivazioni razionali. Le molteplici teorie organizzative – qui richiamate solo per accennare all'ampiezza e alla varietà dei contributi interpretativi susseguitisi nel tempo e approfondite nel Capitolo 6 – riconoscono comunque all'attore (individuale o collettivo) una capacità di decisione di fatto **limitata**, non solo da carenze informative o di calcolo soggettive, ma anche da vincoli e condizionamenti dettati dall'ambiente.

<sup>5</sup> Su questi aspetti hanno ampiamente indagato autori come Thompson (1967) e Simon (1947). Si veda in merito il secondo Capitolo.

<sup>6</sup> Si veda a riguardo M.T. Hannan & J. Freeman (1993).

<sup>7</sup> Su queste basi si fondano le così dette teorie istituzionaliste e neo-istituzionaliste delle organizzazioni (P. Selznick per le prime e J.W. Meyer & B. Rowan per le seconde).

**Morfologia (assetto) e comportamento (relazioni)** costituiscono, in conclusione, gli elementi caratterizzanti dell'attore, che aiutano a comprenderne i profili e a spiegare similitudini e difformità nella definizione dell'azione organizzativa.

### 1.3. L'azione organizzativa

Definire l'azione organizzativa è, nonostante l'apparente immediatezza del significato del termine, impresa alquanto ardua: si può rischiare, infatti, di non fornire sufficiente risalito alle infinite sfumature con le quali essa può presentarsi nella realtà, facendo perdere compiutezza al concetto. In sintesi si può dire che l'**azione** (o relazione organizzativa) è un **“fenomeno (processo) sociale in cui l'attività generata da un attore comporta il coinvolgimento non casuale (deliberato ovvero deciso) e coordinato (caratterizzato da condivisione di obiettivi) di uno o più altri attori”**.

Tale **attività** si manifesta in forme variegata sotto diversi profili.

Ad esempio può consistere in scambi tangibili di beni, merci, documenti, denaro; o in attività immateriali come l'erogazione di servizi, la diffusione di comunicazioni e informazioni, la trasmissione di ordini e disposizioni, l'effettuazione di forme di controllo.

Inoltre l'azione può essere caratterizzata da una maggiore o minore complessità, dovuta sia al suo contenuto intrinseco, sia alla numerosità e varietà degli attori in essa coinvolti. Possiamo per esempio pensare ad azioni semplici, come la consegna di un semilavorato da parte di un caposquadra dal banco di lavoro all'addetto al magazzino, o, viceversa, molto più complesse, come la redazione di un piano annuale di marketing o lo sviluppo di un progetto di un nuovo business, realizzati tramite l'interazione fra molte persone.

L'azione, inoltre, può avere un buon margine di prevedibilità oppure di incertezza, può presentare una certa ripetitività o essere affrontata solo in maniera episodica, può svolgersi in pochi istanti o invece richiedere gradualità e tempi lunghi.

Questi pochi esempi, che aiutano a comprendere l'ampiezza del concetto di azione, trovano posto nella schematizzazione proposta dalla successiva Figura 1.2.

**Figura 1.2. – Caratteri distintivi di fondo dell'azione organizzativa**

- Tangibilità/intangibilità.
- Semplicità/complessità.
- Intensità del coinvolgimento dell'attore/degli attori.
- Grado di incertezza/prevedibilità-ripetitività.
- Istantaneità/gradualità.

Il coinvolgimento “non casuale e coordinato” di altri attori è, a sua volta, condizione necessaria per la costruzione di una relazione organizzativa. L'attività di cui sopra, in altri termini, non è limitata alla mera sfera del singolo attore (ad esempio un artista di strada che “organizza” in solitudine la sua performance), ma, piuttosto, si manifesta attraverso un processo con più soggetti (alcuni, restando nell'esempio artistico, con ruolo di protagonisti, altri di registi, di comparse, di tecnici, di produttori, ecc.): soggetti che partecipano all'azione stessa condividendo vincoli temporali, costi, nonché obiettivi sulla qualità dei risultati, sui ricavi, sulla fedeltà dei clienti, ecc.<sup>8</sup>.

Utilizzando la metafora delle produzioni artistiche, è possibile a questo punto effettuare

<sup>8</sup> Barnard (1938) definisce, ad esempio, il sistema organizzativo come “sistema di attività o forze personali consapevolmente coordinate”.

un'ulteriore riflessione sul diverso significato che l'azione organizzativa assume a seconda della prospettiva da cui la si guarda. In questo senso l'azione può essere vista:

- a) come **processo**: sintetizzabile con l'espressione "ciack-si gira";
- b) come **analisi**: identificabile con "tutto quanto racconta la critica";
- c) come **disegno**: rappresentata da un "copione" da mettere in scena.

Nella Figura 1.3 sono rappresentati questi tre piani di riferimento, declinati nei loro principali elementi distintivi.

**Figura 1.3. – Piani di riferimento dell'azione organizzativa e loro caratteri distintivi**

Azione – processo (in atto)	Azione – analisi (del passato)	Azione – disegno futuro
Spontaneità/deliberazione	Coinvolgimento dell'attore	Esplicitazione
Distorsioni nel controllo	Sistematicità/episodicità	Grado di condivisione e allineamento decisionale
Necessità di verifica <i>in itinere</i> e interpretazione <i>ex post</i>	Natura dei metodi e degli strumenti impiegati	Formalizzazione/Informalizzazione
Opportunità di cambiamento	Approccio applicativo/teorico	Distanza organizzativa tra progettista e protagonista

L'azione organizzativa può essere dunque intesa, in primo luogo, come un **processo in atto**, un evento così come si svolge in tempo reale. Usando la citata metafora teatrale, in questo caso essa coincide in tal senso con l'andata in scena della rappresentazione. Quando essa è frutto di comportamenti e reazioni spontanee, solo in parte prevedibili in partenza e talvolta nemmeno sufficientemente maturate nel tempo, può, tuttavia, prendere strade poco efficaci. L'azione-processo richiede pertanto sforzi continui di **verifica/controllo** contestuale ed eventualmente interventi correttivi.

Tali interventi tendono a riportare sui binari quanto desiderato, individuando e sperimentando anche soluzioni innovative e di cambiamento. Si viene a configurare così il secondo significato di azione, intesa appunto come **azione-analisi (rivolta al passato)**. Nel corso delle analisi possono entrare in gioco anche entità diverse dagli attori titolari del "processo": nell'esempio teatrale ci possiamo trovare di fronte ai critici, al pubblico, oltre che agli stessi attori e collaboratori della messa in scena, tutti osservatori che assumono consapevolezza (ex-post, stavolta) di quanto realizzato ed esprimono proprie valutazioni. Spostando la prospettiva di visuale sulle realtà aziendali, tutto questo si traduce nello svolgimento di **rilevazioni** e **diagnosi**, come la valutazione delle prestazioni e la raccolta di dati, interviste e *report*, volti a comprendere e valutare, appunto, l'azione svolta fino a quel momento.

La possibile distonia che può emergere tra **ciò che si osserva** (analisi) e **ciò che è** (processo) è innegabile (carente raccolta delle informazioni significative, lentezza, distorsione dell'interpretazione dei risultati, ecc.), e può essere anche causa del fallimento dei successivi interventi correttivi. Nelle analisi, pertanto, è richiesta grande padronanza dei metodi impiegati, abilità e cautela nella scelta dei soggetti incaricati a svolgerle, comprensione delle condizioni ambientali in cui esse si svolgono.

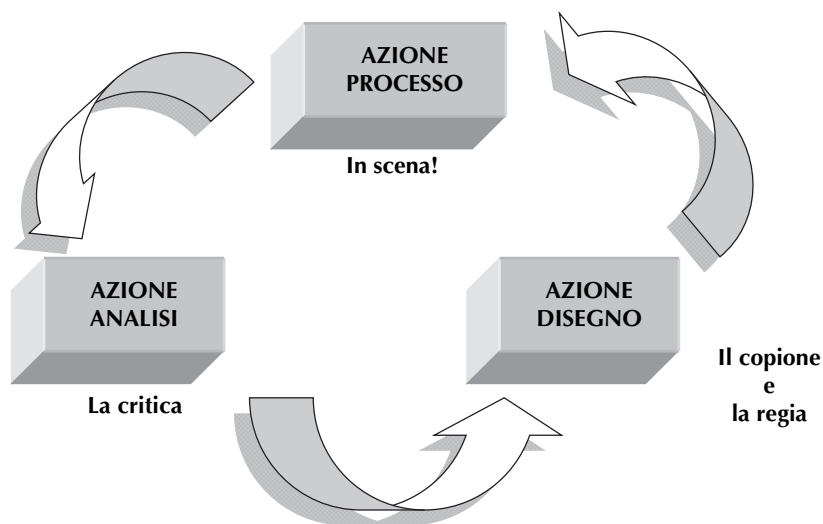
A sua volta l'analisi organizzativa si riflette sulla terza dimensione dell'azione, quella del **disegno**, ovvero su tutto quanto viene posto in essere, in vista di obiettivi da raggiungere e strategie da implementare. Proseguendo nell'esempio dello spettacolo, questa terza dimensione dell'azione può essere accostata al copione, che serve a dare un'indicazione chiara – perché scritta nero su bianco su un foglio di carta – agli attori, al regista e agli altri partecipanti sul come realizzare la messa in scena. Nella realtà aziendale possiamo pensare a tanti esempi, come la stesura di una dettagliata procedura per l'implementazione di una "app" di *web marketing*, o la preparazione di un piano strategico di comunicazione multica-

nale, oppure la definizione dei compiti, delle risorse e delle responsabilità da attribuire al dirigente di una struttura ospedaliera. In questi casi si pensa a come **si vorrebbe che fosse** l'organizzazione in un futuro più o meno prossimo. In tal senso il concetto dell'azione si avvicina a quello della **progettazione** e della **pianificazione**.

Non sempre, in verità, questa tripartizione concettuale dell'azione rispecchia una altrettanto univoca e ordinata sequenza temporale (Figura 1.4): talvolta nella realtà, addirittura, il disegno non è preceduto da alcuna fase formalizzata di analisi (per mancanza di tempo o di risorse adeguate al suo corretto svolgimento), o ancora l'intera sequenza **analisi-disegno-processo** può risultare monca nella parte centrale (disegno), nel senso che all'analisi (*report, chek up o audit* che sia) succede immediatamente un'azione-processo esecutiva, con l'assenza di un approfondito momento progettuale intermedio.

Alla luce di quanto detto, e rimarcando la rilevanza di tutti i tre piani di riferimento dell'azione organizzativa e dei loro reciproci legami, l'attenzione del nostro discorso viene focalizzata principalmente su quello del **disegno/progettazione organizzativa**.

**Figura 1.4. – I tre piani dell'azione organizzativa**



A questo scopo verrà fornito nelle pagine seguenti uno schema concettuale che aiuterà a focalizzare i tre principali capisaldi su cui si muove generalmente la progettazione organizzativa: la divisione del lavoro, l'interdipendenza e il coordinamento.

#### 1.4. Contenuti e finalità dell'azione organizzativa

Ogni azione organizzativa, quale attività di scambio consapevole e non casuale effettuata da due o più attori, si basa fondamentalmente sulla definizione e la suddivisione di attività e compiti da attribuire a più soggetti (persone, gruppi o anche aziende), allo scopo di favorire il più efficiente sfruttamento delle risorse disponibili, e sulla base di determinati criteri guida. Tra tali criteri possiamo citare, ad esempio, la riduzione dei tempi di lavorazione, la minimizzazione dei costi delle operazioni, l'ottimizzazione dell'accumulo e scambio delle informazioni, la massimizzazione della qualità dei risultati prodotti. Si parla pertanto di "divisione del lavoro" come metodo privilegiato per giungere all'efficienza dell'azione organizzativa.

Va subito detto che questa pratica, volta all'ottenimento di risultati positivi, genera contemporaneamente vincoli e condizionamenti, dovuti proprio alla ripartizione delle attività tra gli attori, i quali si trovano a dover "dialogare" con gli altri, perdendo ciascuno in qual-



che misura la propria indipendenza e autonomia. In altri termini essi si ritrovano soggetti a più o meno forti vincoli di “**interdipendenza**”. La risoluzione (o controllo) delle interdipendenze costituisce allora il risultato atteso principale dell’azione organizzativa, e si sintetizza nel concetto di “**coordinamento organizzativo**”.

Nei paragrafi che seguono ci si soffermerà in particolare sul primo passaggio sopra descritto, che, partendo dal concetto di divisione del lavoro, porta a considerare il tema dell’interdipendenza organizzativa nelle diverse forme in cui essa si manifesta.

#### 1.4.1. La divisione del lavoro

Le ragioni poste alla base della divisione del lavoro, definita sopra come la suddivisione di attività tra attori organizzativi (individui, gruppi, aziende), sono solitamente condotte a motivazioni di carattere strettamente economico.

La limitazione delle risorse e la ricerca della produttività sono i fondamenti concettuali di questo paradigma, declinato fin dai primordi della scienza organizzativa dagli studiosi della così detta “scuola classica”, seppure in modi e prospettive di analisi differenti (Taylor, 1911; Fayol, 1923).

Disponendo ciascun attore di risorse limitate materiali (denaro, beni, strumenti di lavoro) ed immateriali (tempo, conoscenze, esperienze, abilità), la suddivisione delle attività in più segmenti frammentati genera una migliore performance in termini di qualità e produttività (risultati ottenuti rispetto alle risorse impiegate). Questo miglioramento viene favorito dalla minore varietà delle attività che ciascun soggetto dovrà svolgere e dalla conseguente maggiore padronanza e accumulo di esperienza (“specializzazione”). La specializzazione costituisce dunque lo strumento attraverso il quale si migliora il più possibile la qualità e la produttività dei singoli e, insieme, quella di tutte le attività nel loro complesso.

Riprendendo il concetto dell’attore nei suoi diversi livelli (individuo, gruppo, azienda, *network*), si può osservare come il paradigma “risorse limitate – divisione del lavoro – specializzazione – produttività” sia applicabile a tutti. Si avranno infatti relazioni tra singoli individui, all’interno della realtà lavorativa dell’azienda, tra imprese connesse in *network*. In tutti i casi ciascun attore si **specializza** in alcune attività, imparando a farne bene alcune, ed acquisendo su di esse sempre maggior padronanza, attraverso l’apprendimento. Di conseguenza il sistema ne beneficia in termini di efficienza e produttività complessiva.

L’applicazione di tale principio, tuttavia, può generare allo stesso tempo alcune criticità. A livello individuale e di gruppo: monotonia, alienazione, insoddisfazione, demotivazione, frammentazione del controllo. A livello di azienda e di *network*: rigidità produttiva, scarsa flessibilità, minore propensione all’innovazione e al cambiamento.

Ma, insieme a questi, il problema principale prodotto dalla divisione del lavoro è il sorgere dell’interdipendenza, dovuta al fatto che l’unitarietà originaria di un’attività complessa viene artificialmente “spezzata” in frammenti più semplici che, pertanto, richiedono uno sforzo successivo di armonizzazione e riunificazione tra i vari attori. Interdipendenza-coordinamento è quindi il secondo passaggio concettuale necessario per il corretto inquadramento di base del problema organizzativo.

#### 1.4.2. Il controllo sulle relazioni: interdipendenza e coordinamento

Il più tipico ed elementare esempio di interdipendenza è quello riferibile – a livello individuale – al passaggio di un semilavorato industriale tra diversi addetti specializzati ognuno in diverse fasi di lavoro. Ciascun operaio, pur bravo, esperto e specializzato, viene di fatto a dipendere dagli altri perché il suo lavoro sarà certamente condizionato dalla destrezza, dal-

l'accuratezza, dal rispetto degli standard qualitativi e temporali dei suoi colleghi. Analogamente, a livello di azienda, un esempio può essere fornito dal condizionamento reciproco che si genera fra un reparto di progettazione del sistema frenante di un veicolo ferroviario ed un altro dedicato alla progettazione della struttura del carrello (in termini di definizione di pesi, ingombri, materiali utilizzati, circuiti elettronici di controllo, e così via). Nel più ampio contesto del *network* (nel business dei cosmetici, ad esempio), sono presenti relazioni di interdipendenza tra industrie produttrici e agenzie incaricate di sviluppare i programmi promozionali (in termini di tempi da rispettare, obiettivi di vendite e budget dei costi, contenuti e realizzazione delle iniziative, scelta dei canali di comunicazione e *media planning*, coinvolgimento dei distributori a valle, ecc.).

Ipotizzando l'assenza della divisione del lavoro, se nell'ultimo esempio l'azienda produttrice di cosmetici svolgesse in prima persona tutto il programma promozionale, le interdipendenze con il fornitore esterno di servizi (l'agenzia) si annullerebbero ed i relativi flussi di attività sarebbero governati in prima persona dall'azienda stessa, con propri strumenti e modalità interni, ma con un aggravio in termini di competenze richieste, risorse, modelli e soluzioni operative da mettere in campo.

L'interdipendenza può essere allora definita – in senso generale – **come il complesso di condizionamenti reciproci che gli attori subiscono o provocano all'interno di una relazione organizzativa** e che richiedono opportuni interventi di coordinamento.

Approfondiamo ora il concetto, attraverso uno schema di classificazione delle molteplici interdipendenze che possiamo incontrare. A tale riguardo va evidenziato che la letteratura e la prassi manageriale focalizzano spesso l'attenzione prevalentemente sui risvolti tangibili dell'interdipendenza, tralasciando aspetti meno visibili ma non per questo secondari<sup>9</sup>.

Allargando la riflessione ad entrambe le prospettive, e per costruire le basi dello schema di classificazione, è opportuno in sintesi richiamare due grandi tipologie di interdipendenze:

- a) le interdipendenze **tecnologiche** (Figura 1.5);
- b) le interdipendenze **socio-culturali**.

Vediamo quindi di analizzarle più nel dettaglio.

Le interdipendenze tecnologiche nascono dalla specificità delle strutture tecniche impiegate nelle attività (impianti, attrezzature, macchinari, programmi informatici, nonché competenze ed esperienze immateriali, ecc.). Esse si possono distinguere al loro interno tra interdipendenze di flusso, interdipendenze di costo (a loro volta di specializzazione o di scala) e interdipendenze generiche.

L'**interdipendenza di flusso** riguarda i rapporti tra attività tecnologicamente molto differenti (per competenze e strutture materiali necessarie) poste su fasi diverse di uno stesso "flusso di lavoro" (come ad esempio, nella produzione di un piccolo elettrodomestico, dove troviamo montaggio di particolari elettrici e successivo assemblaggio meccanico dei vari componenti). In questo caso lungo il flusso si effettuano scambi di materiali o di informazioni (*information flow*) tra "nodi" che tecnologicamente non sono omogenei né per tipo di attività svolte, né per competenze richieste, né per linguaggi e culture: si tratta infatti di nodi aventi matrice tecnologica elettrica e matrice tecnologica meccanica. Queste si trovano semplicemente allineate sul comune tracciato di produzione dell'elettrodomestico (caso A nella Figura 1.5).

Tali interdipendenze di flusso, a seconda della "direzione" verso cui si muovono, possono distinguersi in:

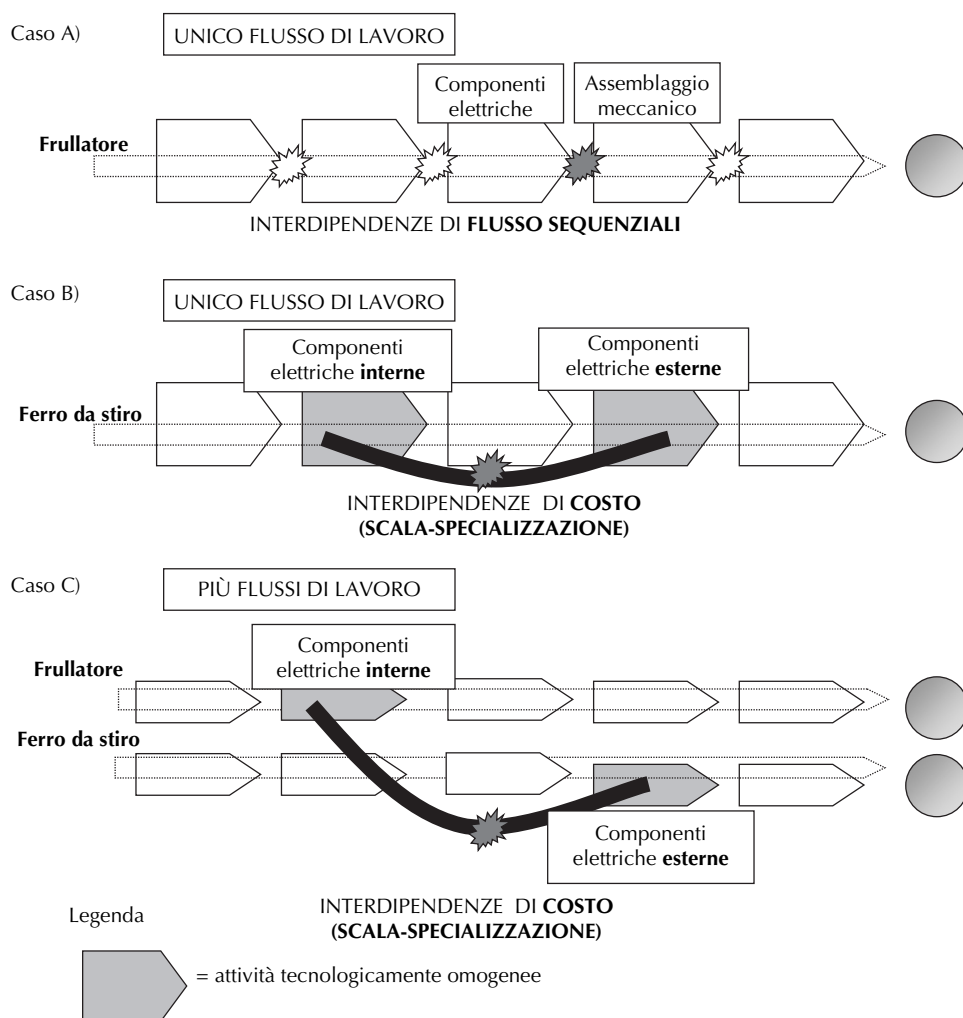
- interdipendenze di flusso **sequenziali**: queste collegano due attività secondo un'unica direzione; un'attività è cioè "fornitrice" di una successiva (detta "cliente" o destinataria), la quale pertanto dipenderà dalla precedente per la sua esecuzione;
- interdipendenze di flusso **reciproche**: queste si ritrovano quando non solo un'attività è

<sup>9</sup> Si veda al riguardo Thompson (1967).

fornitrice di un *output* verso una successiva, ma quando a sua volta ne è anche destinataria. È il caso, ad esempio, di un reparto di verniciatura rispetto ad uno di manutenzione: quest'ultimo infatti dipende, nel modo e nei tempi di lavoro, dai problemi trasmessi dalla verniciatura (tipi di guasti, frequenza e urgenza delle riparazioni richieste, pezzi di ricambio necessari, ecc.). Allo stesso tempo, però, anche la verniciatura dipende in forma speculare o "reciproca" dal reparto di manutenzione, in termini di tempi impiegati da quest'ultima nella soluzione dei guasti, nella qualità della riparazione effettuata, o semplicemente per ritardi per mancanza di pezzi di ricambio.

Le **interdipendenze di costo** riguardano invece alcune attività (nell'esempio la lavorazione delle componenti elettriche) che, pur essendo collocate su flussi di lavoro diversi (caso C della Figura 1.5) o su fasi diverse di uno stesso flusso (caso B della stessa figura), presentano una matrice tecnologica comune (analoghe competenze degli addetti, stesso tipo di attrezzature o macchinari). In questi casi il loro apporto nei diversi flussi di lavoro può generare vantaggi economici (di costo appunto) se non si raddoppiano le unità produttive che realizzano le attività, ma le si aggregano in una singola unità a servizio di più flussi di lavoro. Si parla in questi casi di interdipendenze "di scala" (fondate cioè sulla necessaria maggiore dimensione delle unità che si andranno a costituire e dal conseguente incremento del volume di attività) o "di specializzazione" (scaturenti dalla condivisione di competenze e conoscenze specialistiche tra i differenti flussi di lavoro che confluiscono tutti al loro interno).

**Figura 1.5. – Interdipendenze tecnologiche di flusso e di specializzazione**



Infine, le **interdipendenze “generiche”**, che non si rilevano tra attività appartenenti al medesimo flusso di lavoro, né aventi omogeneità tecnologiche, ma che sono determinate dal dover condividere **risorse fungibili** (ovvero sostituibili) umane, finanziarie o tecniche. Tali risorse devono essere necessariamente dosate tra le varie attività: se una ne utilizza in misura maggiore, le sottrarrà alle altre. In un ospedale, ad esempio, una maggiore destinazione di risorse finanziarie (risorsa fungibile) tra le diverse linee di attività sanitarie (chirurgia, fisioterapia, diagnostica, ecc.) limiterà le possibilità di sviluppo delle altre. Allo stesso modo in un centro di ricerca i vari “gruppi di progetto” si troveranno tra loro tipicamente in un rapporto di competizione (di risorse finanziarie, tecniche ed umane), pur lavorando all’interno di una medesima organizzazione. La soluzione di questo tipo di interdipendenza (che necessariamente porta a una certa competizione interna) produrrà inevitabilmente attriti e conflitti, e conseguentemente richiederà grande attenzione e sensibilità non solo economica ma anche umana nella assunzione delle decisioni più opportune.

Come si è detto, la divisione del lavoro può dar luogo anche ad **interdipendenze non tecnologiche**, ma piuttosto riconducibili a motivazioni prettamente **socio-culturali**.

L’**interdipendenza sociale** scaturisce dalla coesistenza in un gruppo o in un’azienda di nuclei di persone eterogenee per etnia, genere, lingua, cultura, religione, estrazione sociale. È in forte incremento, ad esempio, il contrasto fra lavoratori a tempo determinato e a tempo indeterminato; o ancora, a seguito di operazioni di fusione tra aziende, possono emergere dissapori tra i gruppi di dipendenti provenienti dalle diverse società. In questi casi l’interdipendenza si concretizza in problemi quali la maggiore difficoltà di comunicare, il conflitto, l’emarginazione. Queste tematiche, legate al più generale problema delle “diversità” nel mondo del lavoro, hanno favorito l’emergere già alla fine del secolo scorso (prima negli Stati Uniti poi altrove) del così detto “*diversity management*” (Fernandez, 1991; de Vita, Pezzillo, 2009), quale sistema innovativo di intervento gestionale teso appunto al riequilibrio delle tensioni e delle interdipendenze socio-organizzative, e soprattutto alla piena valorizzazione delle capacità e dei talenti di ciascun lavoratore<sup>10</sup>.

Di natura analoga sono le interdipendenze **psicologiche** ed **emotive**, che coinvolgono la sfera soggettiva dei sentimenti e del vissuto di uno o più attori tra loro in relazione. Queste dinamiche interpersonali riguardano prevalentemente il livello individuale dell’attore, ma possono estendersi anche a entità collettive più ampie (si parla in questo caso di interdipendenze **di squadra** o associative) e possono mettere in crisi il buon funzionamento dell’organizzazione. Le dinamiche personali tra i componenti di un consiglio di amministrazione, i contrasti che possono emergere all’interno di un gruppo di progettisti *web* con diversa anzianità lavorativa ed esperienze personali e familiari sono solo alcuni esempi di questo tipo di interdipendenze, non sempre affrontabili secondo regole definite a tavolino, e che richiedono particolari competenze e metodologie per la gestione dei rapporti interpersonali.

Un’ulteriore tipologia di interdipendenza socio-culturale è quella **politica** (connessa cioè alle dinamiche di potere presenti all’interno dell’organizzazione). La ricerca e la gestione del **potere**, inteso come spinta al controllo e al dominio delle relazioni, costituisce un ingrediente importante su cui si strutturano forme di interdipendenza, a livello interpersonale quanto collettivo. La molla del potere può dare origine alla ricerca di spazi, a scontri di interessi, a reazioni competitive/difensive da cui si generano alleanze, collusioni, conflitti (Mintzberg, 1983). Anche in questa prospettiva può essere necessario attivare interventi e rimedi risolutivi volti a riportare equilibrio all’interno dell’organizzazione.

Nella Figura 1.6 sono riassunte in un unico schema le principali interdipendenze di cui si è trattato.

<sup>10</sup> Si veda a riguardo il successivo Capitolo 12.

**Figura 1.6. – Uno schema di sintesi delle interdipendenze organizzative**

Interdipendenze tecnologiche	Di flusso	Sequenziali
		Reciproche
	Di costo (scala, specializzazione)	
	Generiche	
Interdipendenze socio-culturali	Sociali	
	Psicologico/Emotive	
	Politiche (potere)	

In sintesi, ripercorrendo quanto detto fin qui, si è visto come il paradigma **divisione del lavoro-interdipendenza**, nelle sue svariate forme, se da un lato risponde alla giusta ricerca dell’efficienza e della razionalità, dall’altro può generare effetti problematici anche piuttosto complessi. Sono state richiamate questioni quali:

- la demotivazione dovuta alla ripetitività delle attività;
- la difficoltà di allineare i tempi di esecuzione tra attività poste in sequenza tra loro;
- la non omogenea qualità delle prestazioni;
- la maggiore complessità dello scambio di informazioni e comunicazioni;
- la disomogeneità di linguaggi e schemi cognitivi;
- i conflitti e le tensioni psicologiche.

Di fronte a tali rischi è evidentemente richiesta, come più volte ripetuto, abilità di analisi e di diagnosi (l’azione-analisi richiamata in apertura), e l’individuazione di risposte tese a ridurre o controllare l’interdipendenza, attraverso la progettazione di specifici strumenti, che possiamo chiamare per ora genericamente **meccanismi di coordinamento** (azione-disegno). In questo Capitolo non ci si soffermerà su di essi, in quanto verranno specificamente analizzati nel prosieguo (Capitolo 4). Qui ci limitiamo a sottolineare come la scelta e l’impiego di questi strumenti dipende grandemente dalle diverse tipologie di interdipendenza riscontrabili tra gli attori, e dal rilievo che ciascuna di esse sembra avere in ciascun singolo caso.

Per progettare le modalità di coordinamento è pertanto essenziale avere chiara la “mappa” delle attività contenute in un **sistema di attori**, e in particolare:

- i **confini** del sistema (quali attività e quali attori fanno parte del sistema e quali no);
- le scelte di **divisione del lavoro** tra gli attori (chi fa che cosa);
- le **interdipendenze** tra attività/attori generate da tali scelte, la loro importanza e la possibilità di tenerle al meglio sotto controllo.

Giova altresì ripetere che i due passaggi inerenti alla definizione dei **confini** nonché della divisione del lavoro interna al sistema non sono “dati”, ma sono piuttosto variabili dipendenti da **scelte** e **preferenze** degli attori stessi (siano essi aziende, aggregati di aziende o gruppi di individui), quindi da **decisioni** assunte nonché da vincoli (capacità economiche, competenze, propensione al rischio, variabili esterne, opportunità di mercato, ecc.).

Ad esempio, nel **sistema di business** dell’illuminazione LED degli spazi pubblici e aziendali ci potremmo trovare di fronte ad un complesso insieme di attività disparate, che vanno dalla regolazione normativa degli *standard* degli apparati, alla ricerca e lo sviluppo dei prodotti, al disegno e la progettazione industriale, all’acquisizione dei materiali e dei componenti, alla produzione, alla tenuta dei rapporti contrattuali con i grandi committenti (uffici, centri commerciali, pubbliche amministrazioni), all’installazione dei prodotti, all’assistenza post vendita ai clienti, e così via. Queste attività possono essere suddivise o aggregate in vario modo fra “attori” diversi, ciascuno dei quali occuperà una parte più o meno

ampia dello spazio del sistema (in teoria anche “tutto” lo spazio), in base a scelte legate alle rispettive competenze, alle dimensioni economiche e tecnologiche, agli obiettivi commerciali, ecc. La Ledmarken, azienda olandese operante in questo business, ad esempio, si occupava dell’installazione di impianti di illuminazione LED pubblici stradali, ma non creava né realizzava in prima persona i prodotti, e neppure li vendeva alle amministrazioni clienti: essa svolgeva esclusivamente l’attività di progettazione delle installazioni e la messa in opera dei sistemi, che venivano acquistati dal committente pubblico tramite gare di appalto presso produttori specializzati nazionali ed esteri. Erano questi i “confini” del suo business, mentre evidentemente altre aziende ricoprivano gli spazi restanti. Dal punto di vista organizzativo, quindi, la sua rete di relazioni e di interdipendenze con le attività delle altre aziende era caratterizzata e allo stesso tempo condizionata da questa sua particolare scelta di business.

La distribuzione delle attività compiute dai diversi attori (aziende, in questo caso) e la conseguente formazione dei confini organizzativi sono, in conclusione, soggette ad una **variabilità** ma anche ad una **variabilità** nel tempo più o meno intensa, in relazione ai cambiamenti delle preferenze degli attori o dei vincoli e opportunità che via via essi incontrano. Ciò espone i sistemi nel loro complesso ad un tipico fenomeno di **mobilità dei confini organizzativi**, che rende ancora più problematico il governo delle relazioni tra i partecipanti e richiede spesso modifiche delle soluzioni organizzative adottate. Su tale aspetto si sofferma il paragrafo successivo che conclude questo Capitolo.

### 1.5. Progettazione organizzativa e mobilità dei confini organizzativi

Nel paragrafo precedente si è visto come i confini del business siano oggetto di scelte basate su criteri di convenienza/compatibilità (economica e tecnologica), che portano gli attori ad assumere al suo interno un proprio ruolo (divisione del lavoro) e ad occuparvi un certo **spazio**. Si possono, conseguentemente, delineare **assetti** o mappe del *business system*, la cui configurazione può essere sinteticamente definita da due fattori principali:

- a) l’**estensione** dello spazio di attività economica occupato da ciascun attore (confini), come è noto, molto ampio nel caso delle strategie di integrazione verticale e viceversa più ristretto nel caso della esternalizzazione delle attività;
- b) il tipo di **relazioni** che l’attore instaura con gli altri, mediante le quali gestisce le interdipendenze organizzative e raggiunge il proprio equilibrio all’interno del sistema.

Se, ad esempio, in una azienda farmaceutica le attività di ricerca di base e quelle di progettazione dei nuovi prodotti sono entrambe delegate a terzi (centri di ricerca esterni indipendenti), le interdipendenze che la legano a queste due attività (e di conseguenza le forme di coordinamento organizzativo che saranno adottate tra la ricerca e la progettazione) verranno gestite da soggetti estranei all’impresa. Quest’ultima si occuperà al suo interno (quindi con propri sistemi di coordinamento) delle interdipendenze che riguarderanno le attività svolte in prima persona (es. acquisizione dei brevetti, industrializzazione dei nuovi prodotti, produzione, vendite, ecc.). Con i laboratori esterni di ricerca e quelli di progettazione dovrà invece trovare strumenti di coordinamento “esterni” alla propria organizzazione. Cosa diversa sarebbe, naturalmente, se la ricerca e la progettazione dei nuovi prodotti fossero mantenute all’interno dei suoi confini organizzativi.

Passando ad un altro esempio, nella Figura 1.7 sono indicate le attività (non gli attori)<sup>11</sup> che potrebbero comporre un generico business. Nello schema vengono anche evidenziate le

---

<sup>11</sup> Si raccomanda di tener ben presente la differenza tra i concetti di “attività” e di “attori” che animano il *business system* nel suo insieme.

principali interdipendenze che legano tra loro tali attività (rappresentate da frecce continue sulla sinistra dello schema). Nella parte centrale si ipotizza la presenza di quattro attori diversi (X, Y, Z e K), che si inseriscono nel business controllandone ciascuno solo alcuni ambiti e collaborando quindi tra loro in modo da coprire nell'insieme tutte le attività necessarie. In questa ipotesi di divisione del lavoro i “**confini del business**” di ciascun attore comprendono non tutte, ma solo alcune delle attività: ad esempio X si specializza solo nella Ricerca e Progettazione, Y solo nell'Acquisto e nel Marketing; Z opera soltanto nelle attività di Produzione e infine K solo in quelle di Distribuzione fisica.

**Figura 1.7. – Un assetto schematico del business system: attività, attori e relazioni**

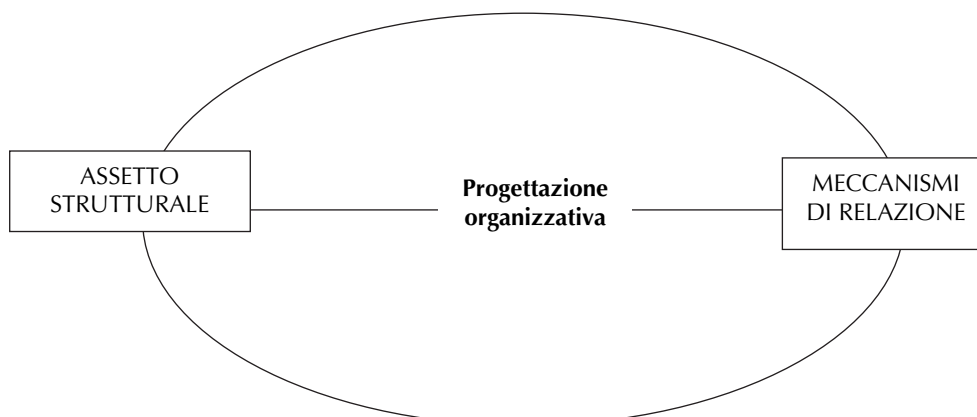


È evidente che in questo assetto del sistema le interdipendenze tra le attività assumono caratteri diversi a seconda che si sviluppino all'**interno** o all'**esterno** dei confini del business di ogni singolo attore.

Ad esempio, l'interdipendenza tra Ricerca e Progettazione rientra sotto il governo “**interno**” all'organizzazione dell'attore X; in questo caso essa viene definita interdipendenza **organizzativa** (appunto interna alla medesima organizzazione). La vediamo nello schema (lato destro) con la freccia tratteggiata in grassetto, che parte da X e termina sempre in X (restando quindi all'interno dei suoi confini). Allo stesso tempo però, lo schema (lato sinistro) ci dice che l'**attività** di Ricerca ha anche un'interdipendenza con l'**attività** di Produzione, la quale tuttavia è gestita esternamente dall'attore Z; in tal caso si parlerà di interdipendenza **inter-organizzativa** (tra organizzazioni distinte). Questa è rappresentata (lato destro) da una freccia continua in grassetto sulla destra che unisce X con Z.

La **progettazione** organizzativa (Figura 1.8), o *Organizational Design*, consiste appunto nel processo che, partendo da una determinata scelta di **assetto strutturale** dell'attore, definibile come “la dotazione in un istante dato in termini di sistema di caratteristiche e decisioni (divisione del lavoro e distribuzione delle attività)”, cerca di stabilire i **meccanismi di relazione (o di coordinamento)**, ovvero quegli strumenti organizzativi finalizzati a gestire e controllare le interdipendenze sia “interne” sia “esterne” al sistema strutturale dell'attore.

**Figura 1.8. – La progettazione organizzativa come mix coerente di assetto strutturale e meccanismi di relazione**



A titolo esemplificativo, nella Figura 1.9 sono richiamate alcune tematiche che ai vari livelli (individuo, gruppo, azienda, *network*) si incontrano tipicamente in rapporto alle scelte di “assetto” organizzativo, nonché esempi dei meccanismi di relazione/coordinamento utilizzabili: di questi ultimi si tratterà dettagliatamente nei Capitoli immediatamente successivi.

**Figura 1.9. – La progettazione organizzativa ai diversi livelli dell’attore (esempi di temi rilevanti)**

Livello dell’attore	Progettazione organizzativa	
	Assetto	Meccanismi di relazione
INDIVIDUO	Compiti, mansioni, autonomia decisionale	Regolazione del comportamento, relazioni affettive e sociali
GRUPPO	Componenti, tipologie di gruppi, ruoli nel gruppo	Esercizio del potere, <i>leadership</i> , forme di comunicazione
AZIENDA	Raggruppamento delle posizioni, dimensione delle unità	Gerarchia, procedure, sistemi di pianificazione e controllo, cultura organizzativa
NETWORK	Numero e ruoli dei partecipanti, divisione del lavoro, caratteri e potere di influenza	Contratti, accordi informali, relazioni personali tra manager

L’attore, ai diversi livelli, per giungere alla determinazione delle scelte organizzative, si avvale di molteplici leve, che possono essere idealmente raggruppate in tre grandi categorie concettuali (“categorie condizionanti”), utilizzate sia nel trattare l’assetto sia i meccanismi di relazione:

- la **conoscenza/razionalità** (patrimonio informativo alla base della strutturazione razionale dei processi decisionali);
- il **potere** (che alimenta i processi di influenza decisionale e di controllo)<sup>12</sup>;
- l’**affettività-emotività** (che è lo specchio della dimensione “umana” dell’organizzazione, ugualmente rilevante in queste dinamiche).

Nella Figura 1.10 sono riportati alcuni esempi di tali categorie, il cui studio potrà essere utile sia ad un livello di descrizione e analisi di un sistema organizzativo, sia, in fase più avanzata, ad un livello di progettazione e intervento organizzativo.

<sup>12</sup> Cfr. Mintzberg (1983).



**Figura 1.10. – Categorie descrittive e fattori condizionanti dell'azione organizzativa**

CATEGORIE CONDIZIONANTI			
	Conoscenza	Potere	Affettività
ASSETTO	Patrimonio informativo Codici e linguaggi Tecnologie, <i>know-how</i> Cultura, tradizioni Definizione di standard e routine	Dimensioni fisiche Risorse economiche Potenziali di Autorità e di <i>Leadership</i> Interessi ed Obiettivi politici	Istintività Fiducia, amicizia Irrazionalità Etica Benessere psicologico
MECCANISMI DI RELAZIONE	Processi comunicativi e scambio informativo Processi di diffusione delle conoscenze Processi di pianificazione Processi di manutenzione organizzativa (formazione, coinvolgimento)	Processi di attribuzione del potere decisionale Processi di negoziazione «politica» Processi di pianificazione Processi di trasmissione di ordini e decisioni Processi di manutenzione organizzativa (incentivi, sviluppo carriera)	Processi di interazione psicologica Processi di negoziazione psicologica Processi di manutenzione organizzativa (riconoscimenti, incentivi di <i>status</i> )

Il quadro esemplificativo, pur non costituendo un **modello** normativo, fornisce un panorama orientativo entro cui si collocano tipicamente le tematiche organizzative ai diversi livelli dell'attore.

Nel prosieguo della trattazione (dal Capitolo 2 al Capitolo 6), per affrontare sistematicamente il tema della progettazione organizzativa, si svolgerà un percorso incardinato appunto su questo schema, articolandolo inizialmente per ciascun livello dell'attore. Tale ripartizione, sebbene adatta a facilitare didatticamente la percezione delle molteplici prospettive imposte dall'analisi organizzativa, richiede, naturalmente, la consapevolezza della continua e fluida intersezione ed interazione tra i livelli stessi registrabili nella realtà.

Successivamente l'attenzione verrà estesa a processi trasversali, non strettamente legati a singoli livelli dell'attore (ad es. la gestione dei processi e dei progetti, le dinamiche motivazionali, la negoziazione, il cambiamento organizzativo, la gestione delle diversità), e negli ultimi Capitoli ad alcune esperienze concrete che testimoniano l'ampiezza e la varietà dei confini organizzativi, in riferimento a realtà (come la Pubblica Amministrazione nel processo di transizione digitale, la produzione musicale, l'imprenditoria sociale), composte da una molteplicità di attori diversi per natura istituzionale (ecosistemi), ma tuttavia tra loro connessi fortemente in termini di competenze e ruoli, di relazioni di interdipendenza e di meccanismi di relazione/coordinamento.

## Bibliografia

- BARNARD C. (1938), *The Functions of the Executives*, Harvard University Press, Cambridge [trad. it.: (1970), *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino].
- BERGER P.L. & LUCKMANN T. (1966), *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York, Doubleday [trad. it.: (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna].
- FAYOL H. (1923), *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod, Paris [trad. it.: (1949), *Direzione industriale e generale: programmazione, organizzazione, comando, coordinamento, controllo*, Franco Angeli, Milano].
- FERNANDEZ J.P. (1991), *Managing a Diverse Work Force*, Lexington Books, Lexington (Ma).

- HANNAN M.T. & FREEMAN J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge [trad. it.: (1993), *Ecologia Organizzativa*, Etas, Milano].
- MEYER J.W. & ROWAN B. (1977), *Institutionalised Organizations. Formal Structure as Mith and Ceremony*, in *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- MINTZBERG H. (1983), *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- REYNAUD J.D. (1989), *Les Règles de Jeu. L'Action Collective et la Règulation sociale*, Colin, Paris.
- SELZNICK P. (1949), *TVA and Grass Roots*, University of California Press, Berkeley [trad. it.: (1974), *Pianificazione Regionale e Partecipazione Democratica. Il Caso Tennessee Valley Authority*, Franco Angeli, Milano].
- SIMON H.A. (1947), *Administrative Behaviour*, McMillan, New York [trad. it.: (1958), *Il Comportamento Amministrativo*, Il Mulino, Bologna].
- SIMON H.A. (1983), *Reason in Human Affaire*, Stanford University Press, Stanford, Cal. [trad. it.: (1984), *La Ragione nelle Vicende Umane*, Il Mulino, Bologna].
- TAYLOR F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York [trad. it.: (2004): *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas, Milano].
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York [trad. it.: (1990), *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino].