

sultati globali), ossia alle leve sulle quali agire per raggiungere dati obiettivi. L'evanziazione dei "circoli virtuosi" e dei "circoli viziosi" consente, quindi, a vari livelli di dividuare le cause dei processi di sviluppo, di evoluzione e involuzione dell'azienda» (C. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 85).

I modelli *input-output*, oltre che generali, possono essere *parziali*, quando calizzano l'attenzione e la rappresentazione soltanto su specifici aspetti, variabili e sulle loro interrelazioni, dell'azienda e/o dell'ambiente (ad esempio: l'aspetto competitivo esterno, su quello tecnologico interno riferito alle azioni giorno per giorno).

I modelli che considereremo sono il frutto dell'evoluzione delle strutture endali e delle problematiche che da esse promanano, mentre rimane invariata nel tempo, secondo l'impostazione zappiana dell'economia aziendale, la prospettiva prevalentemente economica con cui tali problematiche vengono lizzate.

Nei prossimi capitoli richiameremo i principali modelli *input-output* noti letteratura utili per comprendere i problemi e le situazioni che sono peculiari dell'attività decisionale svolta dal sistema umano aziendale.

II. IL SISTEMA UMANO AZIENDALE E LA SUA ORGANIZZAZIONE *

Obiettivi conoscitivi

- Definire il ruolo della risorsa umana nel sistema aziendale
- Proporre una classificazione delle variabili organizzative
- Individuare le dimensioni «critiche» della struttura e gli strumenti per una sua rappresentazione
- Identificare le principali tipologie strutturali
- Individuare i sistemi operativi di supporto alla struttura
- Sottolineare il ruolo delle variabili organizzative «immateriali»
- Comprendere la logica della «teoria dell'agenzia» per valutare i rapporti organizzativi

INTRODUZIONE

Parlando di sistema umano aziendale facciamo riferimento all'insieme delle persone che, a vario titolo, contribuiscono al perseguimento degli obiettivi aziendali.

Uno dei principali compiti del management, ossia di quella parte del sistema umano che svolge la funzione amministrativa di direzione, è costituito dalla predisposizione del modello operativo più idoneo a garantire l'attuazione delle decisioni, ossia la definizione delle modalità attraverso cui i componenti del sistema umano interagiscono e i meccanismi mediante i quali essi possono essere orientati a realizzare comportamenti coerenti con gli obiettivi definiti dal soggetto economico. Dall'esito di questa progettazione dipende la

effettiva conversione delle decisioni in coerenti operazioni svolte da parte del sistema umano¹.

Pertanto il governo del sistema umano è assicurato da un insieme di variabili organizzative, il cui armonico ed equilibrato utilizzo ha lo scopo di favorire il perseguimento di condizioni di efficienza ed efficacia dell'attività aziendale, realizzando al tempo stesso adeguati livelli di soddisfazione delle persone.

L'organizzazione di un'azienda può definirsi in termini di *assetto* così come di *azione organizzativa*. L'assetto, vale a dire una certa configurazione delle variabili organizzative, deve rispettare da una parte vincoli di coerenza con le variabili ambientali, tecniche e strategiche, dall'altra con i bisogni e le aspettative individuali; per quanto detto, non è possibile definire in astratto il grado di adeguatezza di un certo assetto organizzativo, ma solo valutando la qualità dell'interazione con l'insieme di individui che ne fanno parte, cioè in termini di azione organizzativa.

La percezione del problema organizzativo emerge con maggiore chiarezza oltre un certo livello di attività, al di là del quale si ha la necessità di ripartire i compiti tra differenti persone e coordinarne il lavoro in modo da rispettare i criteri di efficienza ed efficacia. Spesso, tuttavia, gli aspetti organizzativi della vita di un'azienda si manifestano in modo non immediato, ma solo attraverso l'acuirsi di problemi prima finanziari e poi economico-gestionali, che sono quelli più tangibili ed immediatamente percepibili agli occhi del manager o dell'imprenditore. Ciò rende indispensabile anzitutto lo sviluppo di una consapevolezza della dimensione organizzativa, soprattutto nelle realtà aziendali «minori».

La soluzione di problemi di natura organizzativa è stata via via resa più complessa da una serie di fattori: tra questi, l'emergere di bisogni che non riescono ad essere soddisfatti mediante il semplice utilizzo della leva retributiva – così come postulato dalle teorie classiche dell'organizzazione; la non linearità del rapporto tra motivazione e impegno individuali da una parte, rendimenti globali e condizioni di efficacia dall'altra, dovuta in primo luogo alla sostituzione di tecnologie e strumenti «individuali» di lavoro con sistemi integrati di produzione; la necessità di rispondere efficacemente a mutamenti delle condizioni ambientali e tecnologiche, nonché di sostenere differenti formulazioni della strategia aziendale.

La natura del rapporto tra prestatori di lavoro e azienda non è univoca: a se-

¹ Cfr. U. Bertini, "Il sistema aziendale delle idee", in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993.

conda delle situazioni concretamente osservabili, si può identificare ora un esclusivo rapporto di *scambio* tra contributi lavorativi e incentivi corrisposti dall'azienda, ora un rapporto basato anche sull'*identificazione* dell'individuo con i valori o gli obiettivi espressi a livello aziendale².

Il superamento della visione economica neoclassica – secondo la quale la cosiddetta «forza-lavoro» è complementare agli altri fattori della produzione, in particolare intercambiabile con il capitale – sposta l'accento sulla considerazione della risorsa umana come fattore critico e di rilevanza strategica nell'economia dell'azienda; critico in quanto considerato la vera fonte di competenze distintive aziendali, a loro volta traducibili in un vantaggio competitivo sui mercati di riferimento; strategico nel senso di un'elevata capacità di condizionare la realizzazione delle strategie deliberate e l'efficace raggiungimento degli obiettivi organizzativi. In altri termini, non solo la dinamica tecnologica non mette in discussione la centralità dell'uomo nei processi produttivi, ma anzi ne esalta il ruolo di soggetto decisore – indipendentemente dal livello gerarchico occupato – e arbitro dei destini di ogni combinazione economico-produttiva.

La meccanizzazione prima e l'automazione poi di un numero sempre maggiore di mansioni hanno semmai influito sulla composizione qualitativa dell'organico personale, determinando un progressivo mutamento del rapporto tra operai da una parte, impiegati e dirigenti dall'altra (nella terminologia attuale si è accompagnata l'attenuazione della distinzione tra ruoli operai e impiegati e tra mansioni direttive ed esecutive, favorita tra l'altro dall'innalzamento dei livelli di professionalità e dalla più accentuata scolarizzazione della popolazione attiva).

L'evoluzione delle formule strategico-imprenditoriali ha inoltre modificato il concetto stesso di «personale». In effetti, quando parliamo di sistema umano aziendale, sempre più spesso dobbiamo confrontarci con tutte quelle forme di collaborazione tra prestatori d'opera autonomi (individui o società) e azienda che esulano dal rapporto di lavoro dipendente; tali forme, pur non vedendo una dipendenza gerarchica, non sono tuttavia estranee ad esigenze di governo e coordinamento in funzione del perseguimento degli obiettivi aziendali. In altri termini, viene meno la possibilità di identificare l'insieme delle risorse umane coinvolte nel sistema produttivo aziendale con l'organico di personale dipendente.

² Cfr.: U. Bertini, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, cap. 2; G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, cap. 26.

Le variabili che l'organizzazione ha a disposizione nel presidio del sistema umano aziendale possono essere ricondotte a tre grandi categorie:

- struttura organizzativa;
- meccanismi operativi;
- elementi «immateriali» (potere, autorità, leadership, cultura).

III.1. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

III.1.1. Articolazione

La **struttura organizzativa** aziendale definisce i criteri di *divisione e coordinamento* del lavoro in un'azienda, provvedendo ad indicare le unità organizzative elementari fra le quali è ripartito il carico di lavoro complessivo, le mansioni e i compiti di ciascuna unità o organo che la compone, le attribuzioni di responsabilità ed autorità, nonché lo schema dei collegamenti tra le posizioni aziendali.

Gli organi della struttura, o unità organizzative, possono a loro volta essere composti di più posizioni; facendo riferimento all'elemento soggettivo che caratterizza ogni sistema organizzativo, la struttura è altresì definibile come *sistema di ruoli* tra loro interagenti³.

Il concetto di **ruolo** meglio si presta a descrivere situazioni lavorative non interpretabili in termini meramente meccanicistici ma anche in chiave psicologica. Il ruolo esprime in effetti un *modello di comportamento* definito tanto dai compiti assegnati all'individuo che occupa una certa posizione organizzativa, quanto da quell'insieme di forze ed aspettative formulate verso di lui da individui e gruppi operanti nell'organizzazione, da forze ambientali esterne e da questi, a sua volta, espresse verso chi occupa altre posizioni.

I processi di cambiamento ambientale e tecnologico impongono una certa indeterminazione nella definizione delle caratteristiche del ruolo, che si presenta in effetti come entità dai confini mutevoli e non ben definiti. Per quanto

³ Sull'accezione di struttura organizzativa come sistema di ruoli e sulle problematiche originanti da tale impostazione si vedano G. Padroni, *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979, cap. 1; A. Rugiadini, *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979, cap. 7. Sul concetto di struttura in generale si vedano, tra gli altri: V. Coda, *Progettazione delle strutture organizzative*, Franco Angeli, Milano, 1973; V. Perrone, *Le strutture organizzative d'impresa*, Egea, Milano, 1990.

detto il contenuto di un ruolo non può che emergere dal concreto intreccio di relazioni, formali e informali, con gli altri e con il contesto in cui l'organizzazione è inserita; né la dinamica di un certo ruolo può prescindere dalla considerazione delle caratteristiche personali, oltre che professionali, dell'individuo; ciò fa sì che, a parità di posizione organizzativa, un medesimo ruolo possa essere diversamente interpretato in funzione di chi lo ricopre.

La distinzione canonica tra ruoli imprenditoriali, manageriali e operativi, pur mantenendo una sua validità, ha col tempo visto sfumare le linee di demarcazione tra una categoria e l'altra. In effetti, sempre più spesso è dato di osservare ruoli ibridi, imprenditoriali/manageriali o manageriali/operativi: l'emergere dei primi è legato alla necessità di integrare capacità manageriali e imprenditoriali in molte circostanze della vita dell'impresa, così come alla crescente attribuzione al management di funzioni in precedenza prerogative dell'imprenditore-proprietario; la diffusione dei secondi è invece favorita tanto da una professionalità media più elevata anche tra i livelli esecutivi, quanto dalla distribuzione del potere decisionale a vari livelli nell'organizzazione.

Per **mansione** si intende comunemente l'insieme dei compiti affidati a chi ricopre una certa posizione organizzativa. Il **compito** può essere a sua volta identificato in una serie di operazioni, collegate in funzione della natura dell'attività e della tecnologia impiegata. Quando la mansione consta di un solo compito, si ha equivalenza tra i due concetti. Se formalizzato, il contenuto di ciascuna mansione - o di alcune di esse - può essere descritto in un mansionario.

I compiti sono caratterizzati da un certo grado di difficoltà di esecuzione, di discrezionalità tecnica e di autonomia decisionale. In relazione a ciascun compito sono altresì osservabili una durata di svolgimento e una durata di apprendimento, data dal tempo necessario ad un operatore in possesso delle necessarie competenze per imparare a svolgere efficientemente il compito stesso. I suddetti caratteri, che devono essere attentamente considerati in sede di progettazione organizzativa, definiscono in maniera «oggettiva» un determinato compito; è altresì rilevante il *significato psicologico* del compito stesso, ossia il modo in cui esso viene percepito da chi lo esegue in termini di professionalità richiesta e di «valore sociale»⁴.

Le mansioni sono caratterizzate da un certo grado di varietà, cioè dalla numerosità dei compiti svolti; dal grado di discrezionalità, cioè dal contenuto di autonomia decisionale; dall'intensità delle interazioni sociali che esse com-

⁴ Sul rapporto tra dimensioni soggettiva e oggettiva dei compiti si vedano, tra gli altri: J.R. Hackman, *Towards Understanding the Role of Tasks in Behavioral Research*, *Acta Psychologica*, vol. 31, 1969 e A. Rugiadini, *Organizzazione d'impresa*, cit., cap. 7.

portano; infine, dalla loro contribuzione, vale a dire dalla significatività e rilevanza del contributo che chi svolge una certa mansione è in grado di offrire al conseguimento degli obiettivi aziendali.

La tradizionale distinzione tra mansioni dirigenziali, impiegatizie e operative, pur mantenendo validità a fini statistici e di inquadramento contrattuale, ha visto ridurre la sua significatività per una serie di cause di diversa natura: non è infrequente, infatti, vedere impiegati tra le cui prerogative ve ne sono alcune riservate un tempo ai dirigenti; così come addetti ad attività esecutive svolgono talvolta lavori assimilabili a quelli di ufficio, in virtù dell'elevata automazione dei processi produttivi e logistici.

Relativamente al contenuto decisionale, possiamo affermare come anche la distinzione tra compiti direttivi, relativi ad attività di programmazione e controllo, e compiti esecutivi sia in via di definitivo superamento; sempre più spesso, infatti, a ciascuna posizione della struttura è associata la facoltà di trarre le informazioni raccolte in decisioni, affrontare e risolvere problemi, controllare il lavoro svolto.

Gli organi della struttura possono avere relazioni verticali, orizzontali o funzionali. Nel primo caso si dice che tra due organi esistono rapporti gerarchici diretti; relazioni del secondo e terzo tipo si instaurano invece tra unità organizzative di pari livello, tra unità appartenenti a livelli diversi ma non legate da alcun rapporto di subordinazione, infine tra organi operativi di direzione ed esecuzione inseriti nella scala gerarchica (c.d. organi di *linea*) e organi di consulenza e assistenza non direttamente impegnati nei processi operativi aziendali (c.d. organi di *staff*). Le relazioni orizzontali, in particolare, sono disegnate in funzione dei flussi di lavoro, di decisione e di controllo che caratterizzano i processi e le attività svolte nell'organizzazione.

L'accennata distinzione tra organi di *linea* e organi di *staff*, in passato fondamentale per la progettazione strutturale, in molte circostanze appare oggi inadeguata; ciò è dovuto all'emergere di ruoli «specialistici» che assommano in sé competenze professionali (tecnico-specialistiche ed economico-organizzative) e prerogative tipiche degli organi gerarchici (autorità).

Quanto appena descritto è ben rappresentato dall'evoluzione della figura di *product manager*. Inizialmente organo di staff puro, cui era affidato il coordinamento delle attività relative ad un prodotto o linea di prodotti in virtù di particolari competenze tecniche, ma senza esercitare alcun potere nei confronti delle singole funzioni aziendali, nelle configurazioni più evolute il *product manager* assume le prerogative di un organo gerarchico con responsabilità di profitto, che esercita autorità piena sulle risorse a lui assegnate (soluzione divisionale) o incrociandola con quella dei manager di funzione (soluzione matriciale).

II.1.2. Principali caratteri

La struttura organizzativa può assumere configurazioni molto diverse a seconda dei criteri che vengono scelti per la suddivisione del lavoro, della dimensione aziendale, della natura, varietà e complessità dell'attività svolta, dell'ampiezza e varietà della gamma di prodotti/servizi (grado di differenziazione/diversificazione), delle tecnologie utilizzate nei processi produttivi, dei mercati e delle fasce di clientela serviti. Influiscono inoltre sulla configurazione strutturale il ruolo svolto e le prerogative esercitate dal vertice aziendale.

L'articolazione orizzontale della struttura esprime il grado di divisione e specializzazione del lavoro, ossia la modalità di aggregazione di compiti e mansioni, a parità di livello; osservabile globalmente o disgiuntamente, per ciascun livello, essa può essere ispirata a criteri tecnici (numero dei lavoratori, tempo di effettuazione del compito, conoscenze e capacità omogenee, natura dei processi e degli strumenti di lavoro), di prodotto o di mercato (area geografica, cliente, canale distributivo).

L'articolazione verticale, definita dal numero di livelli gerarchici tra il vertice aziendale e la base, è rappresentativa della profondità della struttura stessa e del grado di scomposizione degli obiettivi generali in particolari. L'incrocio delle dimensioni orizzontale e verticale definisce l'ampiezza del controllo, cioè il numero medio di posizioni che rispondono ad un unico superiore gerarchico.

Tradizionalmente abbastanza ristretta, l'ampiezza del controllo (*span of control*) tende nelle moderne strutture ad ampliarsi in corrispondenza di un generale appiattimento della piramide organizzativa, di professionalità più elevate e di una più marcata autonomia decisionale. Una maggiore ampiezza del controllo è stata altresì favorita dal diffondersi delle tecnologie informatiche, nella misura in cui queste hanno consentito di sostituire alla supervisione diretta del lavoro dei subordinati sistemi di reporting caratterizzati da elevati livelli di precisione, attendibilità e tempestività. Si ritiene invece che un'elevata complessità dei compiti possa agire in senso opposto, favorendo il mantenimento di una limitata ampiezza del controllo, allorché non si disponga di professionalità adeguate.

Il grado di accentramento concerne la modalità di distribuzione del potere decisionale nella struttura organizzativa; in altre parole, esso indica la misura in cui i processi decisionali aziendali sono concentrati al livello gerarchico più elevato o si snodano lungo la struttura, coinvolgendo più livelli. Questa dimensione della struttura non è direttamente rilevabile dall'organigramma né dal mansionario; elementi per una sua valutazione sono il numero, il contenu-

portano; infine, dalla loro contribuzione, vale a dire dalla significatività e rilevanza del contributo che chi svolge una certa mansione è in grado di offrire al conseguimento degli obiettivi aziendali.

La tradizionale distinzione tra mansioni dirigenziali, impiegatizie e operaie, pur mantenendo validità a fini statistici e di inquadramento contrattuale, ha visto ridurre la sua significatività per una serie di cause di diversa natura: non è infrequente, infatti, vedere impiegati tra le cui prerogative ve ne sono alcune riservate un tempo ai dirigenti; così come addetti ad attività esecutive svolgono talvolta lavori assimilabili a quelli di ufficio, in virtù dell'elevata automazione dei processi produttivi e logistici.

Relativamente al contenuto decisionale, possiamo affermare come anche la distinzione tra compiti direttivi, relativi ad attività di programmazione e controllo, e compiti esecutivi sia in via di definitivo superamento; sempre più spesso, infatti, a ciascuna posizione della struttura è associata la facoltà di trattare le informazioni raccolte in decisioni, affrontare e risolvere problemi, controllare il lavoro svolto.

Gli organi della struttura possono avere relazioni verticali, orizzontali o funzionali. Nel primo caso si dice che tra due organi esistono rapporti gerarchici diretti; relazioni del secondo e terzo tipo si instaurano invece tra unità organizzative di pari livello, tra unità appartenenti a livelli diversi ma non legate da alcun rapporto di subordinazione, infine tra organi operativi di direzione ed esecuzione inseriti nella scala gerarchica (c.d. organi di *line*) e organi di consulenza e assistenza non direttamente impegnati nei processi operativi aziendali (c.d. organi di *staff*). Le relazioni orizzontali, in particolare, sono distinte in funzioni-flussi di lavoro, di decisione e di controllo che caratterizzano i processi e le attività svolte nell'organizzazione.

L'accennata distinzione tra organi di *line* e organi di *staff*, in passato fondamentale per la progettazione strutturale, in molte circostanze appare oggi inadeguata: ciò è dovuto all'emergere di ruoli «specialistici» che assumono in sé competenze professionali (tecnico-specialistiche ed economico-organizzative) e prerogative tipiche degli organi gerarchici (autorità).

Quanto appena descritto è ben rappresentato dall'evoluzione della figura di *product manager*. Inizialmente organo di *staff* puro, cui era affidato il coordinamento delle attività relative ad un prodotto o linea di prodotti in virtù di particolari competenze tecniche, ma senza esercitare alcun potere nei confronti delle singole funzioni aziendali, nelle configurazioni più evolute il *product manager* assume le prerogative di un organo gerarchico con responsabilità di profitto, che esercita autorità piena sulle risorse a lui assegnate (soluzione divisionale) o incrociandola con quella dei manager di funzione (soluzione matriciale).

11.1.2. Principali caratteri

La struttura organizzativa può assumere configurazioni molto diverse a seconda dei criteri che vengono scelti per la suddivisione del lavoro, della dimensione aziendale, della natura, varietà e complessità dell'attività svolta, dell'ampiezza e varietà della gamma di prodotti/servizi (grado di differenziazione/diversificazione), delle tecnologie utilizzate nei processi produttivi, dei mercati e delle fasce di clientela serviti. Influiscono inoltre sulla configurazione strutturale il ruolo svolto e le prerogative esercitate dal vertice aziendale.

L'articolazione orizzontale della struttura esprime il grado di divisione e specializzazione del lavoro, ossia la modalità di aggregazione di compiti e mansioni, a parità di livello; osservabile globalmente o disgiuntamente, per ciascun livello, essa può essere ispirata a criteri tecnici (numero dei lavoratori, tempo di effettuazione del compito, conoscenze e capacità omogenee, natura dei processi e degli strumenti di lavoro), di prodotto o di mercato (area geografica, cliente, canale distributivo).

L'articolazione verticale, definita dal numero di livelli gerarchici tra il vertice aziendale e la base, è rappresentativa della profondità della struttura stessa e del grado di scomposizione degli obiettivi generali in particolari. L'incrocio delle dimensioni orizzontale e verticale definisce l'ampiezza del controllo, cioè il numero medio di posizioni che rispondono ad un unico superiore gerarchico.

Tradizionalmente abbastanza ristretta, l'ampiezza del controllo (*span of control*) tende nelle moderne strutture ad ampliarsi in corrispondenza di un generale appiattimento della piramide organizzativa, di professionalità più elevate e di una più marcata autonomia decisionale. Una maggiore ampiezza del controllo è stata altresì favorita dal diffondersi delle tecnologie informatiche, nella misura in cui queste hanno consentito di sostituire alla supervisione diretta del lavoro dei subordinati sistemi di reporting caratterizzati da elevati livelli di precisione, attendibilità e tempestività. Si ritiene invece che un'elevata complessità dei compiti possa agire in senso opposto, favorendo il mantenimento di una limitata ampiezza del controllo, allorché non si disponga di professionalità adeguate.

Il grado di accentramento concerne la modalità di distribuzione del potere decisionale nella struttura organizzativa; in altre parole, esso indica la misura in cui i processi decisionali aziendali sono concentrati al livello gerarchico più elevato o si snodano lungo la struttura, coinvolgendo più livelli. Questa dimensione della struttura non è direttamente rilevabile dall'organigramma né dal mansionario; elementi per una sua valutazione sono il numero, il contenu-

to e l'importanza delle decisioni delegate; tali elementi vanno tuttavia verificati osservando gli effettivi margini di discrezionalità concessi.

Il grado di **formalizzazione** della struttura risulta dal sistema di regole e procedure che guidano il comportamento degli attori aziendali nelle concrete situazioni di lavoro. Esso varia in funzione delle possibilità di applicare modelli standard, di conoscere anticipatamente i comportamenti adeguati per il raggiungimento di un determinato obiettivo, di misurare i risultati dell'attività svolta. Nella maggior parte dei casi la formalizzazione della struttura è inoltre correlata positivamente con la dimensione aziendale e con la volontà di attribuire alle variabili in esame caratteri di chiarezza e prevedibilità di funzionamento. In altre parole, le decisioni in merito al grado di formalizzazione, nonché l'efficacia di questa, dipendono sia dall'esistenza delle condizioni idonee, sia dal giudizio di convenienza espresso dal management sulla base della dimensione e del fabbisogno di maggiore chiarezza e «trasparenza» che emerge nell'organizzazione.

In funzione dei criteri adottati, si definiscono le principali tipologie di struttura:

- struttura elementare;
- struttura funzionale;
- struttura divisionale;
- struttura per progetto;
- struttura per matrice.

La **struttura elementare** è, come dice il termine stesso, la più semplice tra le configurazioni organizzative. La divisione del lavoro è normalmente ispirata a criteri tecnici (numero dei lavoratori, natura delle tecniche e degli strumenti di lavoro), mentre l'articolazione verticale prevede in genere due soli livelli: quello del responsabile aziendale e quello delle unità operative. Di conseguenza, l'ampiezza del controllo è massima, in quanto l'imprenditore-proprietario coordina tutte le fasi del processo di produzione o erogazione. È dunque la struttura con il più alto grado di accentramento, mentre il livello di formalizzazione è solitamente molto basso, in virtù delle limitate dimensioni delle aziende che la adottano.

La struttura elementare in effetti è tipica delle imprese a conduzione familiare, con combinazioni produttive semplici (unica linea di prodotto/servizio, target di clientela omogeneo e ben definito, predominanza della funzione tecnico-produttiva o di quella commerciale), o che attraversano le prime fasi del ciclo di vita. In presenza delle condizioni idonee per la sua applicabilità, essa garantisce una estrema flessibilità e versatilità nella ripartizione dei compiti e nel perseguimento degli obiettivi di gestione.

La **struttura funzionale** è quella che presenta tuttora la più ampia diffusione nelle aziende. Il suo nome deriva dal fatto che le attività operative di natura omogenea vengono raggruppate in funzioni, molte delle quali corrispondono ad altrettante fasi del processo produttivo, (funzioni marketing, progettazione, acquisti, produzione, vendite, ...). Accanto alle funzioni dirette espressione del processo produttivo ve ne sono altre, di supporto e di staff, tra cui la funzione amministrazione, finanza e controllo, la funzione personale e organizzazione, la funzione sistemi informativi. Vi è poi da considerare la particolare natura della funzione di ricerca e sviluppo, che può essere inserita nel processo produttivo se svolge prevalente attività di progettazione o di ricerca applicata, mentre deve essere considerata funzione di supporto se è principalmente impegnata nella ricerca di base.

La logica che ispira la struttura funzionale è quella di *specializzazione delle competenze*; in altre parole, ogni funzione raggruppa conoscenze e capacità omogenee con lo scopo di massimizzare l'efficienza e di realizzare delle economie di scala all'interno di ognuna di esse.

L'articolazione verticale della struttura funzionale prevede almeno tre livelli: al di sotto della Direzione Generale si hanno le Direzioni Funzionali; da queste dipendono le unità operative, che per la produzione possono andare da singoli reparti a stabilimenti e per le vendite sono costituite dalle filiali o da singoli agenti. Le altre funzioni possono prevedere al loro interno ulteriori suddivisioni ed essere variamente organizzate. Il vertice accenta presso di sé sia le decisioni strategiche, sia attività di coordinamento interfunzionale. Ai direttori di funzione è in genere assegnata la responsabilità delle operazioni di gestione, ognuno per la propria area di competenza.

Questo tipo di struttura sembra particolarmente adatto per imprese con una limitata varietà di linee di prodotto, un mercato di sbocco omogeneo che può essere servito con un numero minimo di canali distributivi. Sul piano interno, essa sembra preferibile in situazioni caratterizzate da prevalenza di comunicazioni in senso verticale e da un basso livello di interdipendenza tra l'attività svolta dalle singole funzioni, in quanto la specializzazione funzionale può determinare situazioni di incomunicabilità e carenza di coordinamento.

La **struttura divisionale** prende il nome dalla costituzione di unità di business quasi-autonome (dette appunto divisioni) che riflettono una divisione orizzontale del lavoro ispirata a criteri di prodotto o di mercato.

Presupposti per la sua costituzione possono essere l'adozione di strategie di *diversificazione* produttiva, l'espansione su mercati geograficamente dispersi, il fatto di servire fasce di clientela con gusti ed esigenze profondamente diverse, l'utilizzo di canali di distribuzione che richiedono di essere seguiti con approcci differenti. A seconda dei motivi che stanno alla base della sua

adozione, le divisioni si occuperanno di gestire una linea di prodotti, presidiare un'area geografica (che per le imprese multinazionali può arrivare ad avere dimensioni continentali), offrire i prodotti dell'azienda ad una fascia di clientela, commercializzarli attraverso uno specifico canale distributivo.

La struttura divisionale è articolata verticalmente almeno su quattro livelli: la Direzione Generale è collegata gerarchicamente sia agli organi centrali di staff sia alle Direzioni di divisione; queste ultime sono subordinate alla Direzione ma collegate funzionalmente agli staff centrali; in ogni divisione viene replicato in genere lo schema della struttura funzionale, ma non è escluso che vi si possano ritrovare differenti modelli strutturali secondo cui organizzare le unità operative. Gli organi centrali di staff possono svolgere in proprio le attività che non si ritiene necessario decentrare alle singole divisioni (amministrazione, finanza e controllo, sistemi informativi, ufficio legale), così come fungere da organi di coordinamento di funzioni che vengono svolte operativamente a livello divisionale (è il caso della direzione centrale personale e organizzazione).

Il principale vantaggio della struttura divisionale è rappresentato dall'autonomia operativa, e talvolta strategica, concessa alle divisioni, i cui responsabili agiscono come quasi-imprenditori, essendo loro assegnati obiettivi di profitto e potendo quindi gestire le leve inerenti sia ai costi che ai ricavi.

Una possibile evoluzione della struttura divisionale è costituita dalla **struttura di gruppo**, nella quale le divisioni perfezionano la propria autonomia gestionale acquisendo anche un'autonomia giuridica. In altre parole avremo tante società quante sono le originarie divisioni, controllate da una società capogruppo, la cui natura e i cui compiti possono variare in funzione della situazione specifica.

La **struttura matriciale** deriva il suo nome dall'incrocio di due dimensioni: una, verticale, costituita dalle funzioni aziendali; l'altra, orizzontale, definita da specializzazioni di prodotto o mercato. La struttura è dunque caratterizzata dall'adozione di due criteri di divisione del lavoro e dalla presenza di una *doppia linea di autorità*; in altre parole, viene meno quello che è considerato uno dei cardini delle strutture organizzative fondate sulla gerarchia, vale a dire il principio dell'unità di comando.

L'articolazione della struttura a matrice vede collocati, al di sotto della Direzione Generale, in verticale le Direzioni Funzionali e in orizzontale le linee di prodotto, progetti, aree geografiche ... Agli incroci tra le due dimensioni vi sono posizioni organizzative (ricoperte da individui o gruppi di lavoro) impegnate nelle attività operative e sottoposte a due linee incrociate di autorità.

Tra i vantaggi delle strutture matriciali vi è la possibilità di mantenere la specializzazione funzionale, mobilitando al tempo stesso risorse ed energie su

linee di prodotto, commesse, aree geografiche o mercati di fondamentale importanza. In altre parole, con questa struttura si cercano contemporaneamente i vantaggi della struttura funzionale – tipicamente la specializzazione e l'efficienza – e di quella divisionale – in primo luogo la focalizzazione su determinati prodotti / mercati e l'efficacia. Tuttavia, rispetto alla seconda viene evitata la duplicazione di funzioni all'interno di ciascuna divisione, in quanto ognuna di esse «serve» tutte le unità orizzontali; ciò rende possibile un continuo aggiornamento di competenze non «frazionate», nonché la possibilità di spostare risorse funzionali da un prodotto, un progetto o un'area ad altre in tempi brevi. Privilegiando la dimensione orizzontale in un'ottica di processo, un corretto funzionamento di tale struttura consente inoltre di superare il problema costituito dall'esistenza di barriere interfunzionali, tipico tanto della struttura per funzioni che – a un livello più basso – della struttura divisionale.

Caratterizzata da un'elevata complessità di funzionamento, la struttura a matrice richiede tanto la predisposizione di complessi meccanismi di comunicazione e coordinamento, necessari per garantire l'interazione tra le due dimensioni, quanto un forte impegno della direzione nella gestione di situazioni di scarsa chiarezza o di contraddittorietà delle aspettative in capo ad uno stesso soggetto.

Nella realtà operativa sono osservabili diversi tipi di matrice, a seconda che la distribuzione di autorità tra dimensione verticale e orizzontale sia perfettamente bilanciata (c.d. «matrice pura»), prevalga l'autorità funzionale (c.d. «matrice debole») o quella orizzontale (c.d. «matrice di progetto») ⁵.

La **struttura per progetto** si distingue dalle altre finora esaminate per la possibilità di assumere carattere temporaneo, in relazione alla durata dei progetti sviluppati dall'azienda. La sua configurazione è quasi sempre quella di una struttura funzionale modificata, ciò che ne fa una sorta di ibrido organizzativo. La suddivisione per funzioni è affiancata da organi specializzati per progetto, ai quali vengono assegnate a tempo pieno e per tutta la durata del progetto stesso le risorse funzionali necessarie. Al responsabile (*project manager*) sono attribuite la completa responsabilità di un progetto o di una commessa e l'autorità gerarchica sulle persone e sugli organi «temporaneamente distaccati» dalle funzioni. Questi ultimi sono sottoposti a doppia autorità, dell'organo di progetto e della funzione di appartenenza.

Le possibilità applicative della struttura per progetto sono massime nelle imprese che producono su commessa; tuttavia anche imprese organizzate fun-

⁵ Cfr.: E.W. Larson, D. Gobeli, "Relative Effectiveness of Different Project Structure", in *Project Management Journal*, vol. 18, n. 2, 1997.

zionalmente possono avere la necessità di sostenere la realizzazione di un particolare progetto con una struttura *ad hoc*, costituita per un limitato periodo di tempo.

Il vantaggio fondamentale di tale struttura consiste nel coordinamento di risorse intorno ad uno specifico progetto; questo stesso carattere può tuttavia costituire un limite, determinando un'eccessiva focalizzazione delle risorse funzionali su alcuni problemi, soprattutto allorché la durata dei progetti si estenda su un arco di tempo molto lungo. In effetti il permanere di un ammontare fisso di risorse funzionali per tutta la durata del progetto può costituire fonte di rigidità, per via della natura fortemente discontinua di alcuni progetti. In altre parole, si potrebbero verificare situazioni nelle quali per un progetto si verifica una temporanea presenza di risorse in eccesso, laddove altri progetti non dispongono delle risorse sufficienti per rispettare i tempi previsti.

Le strutture esaminate costituiscono tipi «puri», che possono prestarsi ad adattamenti o incroci nelle concrete situazioni aziendali: si tratta comunque di configurazioni applicabili a singole combinazioni aziendali. Il fenomeno della evanescenza dei confini aziendali e l'accentuata dinamicità ambientale hanno tuttavia dato luogo alla diffusione di strutture reticolari (reti di imprese) e di strutture «a configurazione variabile» (c.d. azienda olonico-virtuale), la cui forma può cioè cambiare in funzione delle esigenze ambientali e/o strategiche. Caratteristica comune a entrambe le tipologie organizzative è l'esistenza di più unità giuridicamente indipendenti, non necessariamente legate da vincoli di proprietà, le quali contribuiscono sulla base delle loro specifiche competenze e in maniera coordinata alla produzione di determinati beni o servizi.

11.1.3. Rappresentazione formale

La struttura organizzativa formale può essere rappresentata e descritta con l'ausilio di alcuni documenti. Tra questi, quelli di uso più comune sono il mansionario, l'organigramma e le procedure operative.

Si definisce **mansionario** il documento contenente la descrizione delle mansioni assegnate alle singole posizioni della struttura organizzativa, in termini di compiti, responsabilità e relazioni.

Figura 11-1. - Esempio di mansionario

Posizione: RESPONSABILE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Funzioni:

- coordina l'elaborazione del budget di stabilimento, nel rispetto delle direttive e delle procedure stabilite
- assiste i responsabili della linea gerarchica nella preparazione del budget di competenza
- provvede, in collaborazione con la funzione organizzazione, all'individuazione di parametri gestionali significativi
- misura i risultati conseguiti e rileva gli scostamenti rispetto al budget
- segnala tempestivamente tali scostamenti alle funzioni interessate
- assiste i responsabili nell'analisi, interpretazione e valutazione dei risultati
- elabora per le posizioni interessate rapporti informativi periodici od occasionali

Collegamenti:

- Direttore Amministrazione e Finanza (superiore gerarchico)
- Responsabili della linea gerarchica (collegamento funzionale)

Fonte: Nostro adattamento da L. Brusa, *Strutture organizzative d'impresa*, Ciuffrè, Milano, 1986.

Il mansionario può essere caratterizzato da gradi diversi di dettaglio: i più semplici offrono descrizioni sintetiche dei compiti per le più importanti posizioni della struttura, indicandone i principali obiettivi ed i collegamenti essenziali con altri organi/posizioni; i più analitici si soffermano sulle caratteristiche puntuali di ciascun compito, dando indicazioni sulle modalità di svolgimento, sui parametri di responsabilità, sul contenuto di autonomia decisionale, sui criteri di valutazione.

L'utilizzo del mansionario a fini di descrizione delle attività svolte in azienda trova un grosso limite nella dinamica dei ruoli e nella necessità di ridefinire periodicamente tanto il contenuto dei compiti, quanto le modalità di collegamento e coordinamento tra le varie posizioni. Per questi motivi il contenuto del mansionario è non di rado soggetto a rapida obsolescenza; da parte delle aziende si preferisce perciò definire politiche funzionali o di area, che indicino le linee-guida da seguire, gli obiettivi di medio-lungo periodo, le responsabilità «globali», le modalità di coordinamento ed integrazione con altre funzioni/aree.

Condizioni di efficace utilizzo del mansionario sono pertanto rappresentate da una tendenziale staticità del contenuto delle mansioni e delle relazio-

tra organi. A parità di condizioni relative alla natura dell'attività svolta, una descrizione dettagliata delle mansioni è difficilmente applicabile alle posizioni gerarchicamente più elevate, per la prevalenza di attività non di routine e per la scarsa «codificabilità» dell'attività dirigenziale.

Simile per contenuto al mansionario, ma in forma grafica e di più agile lettura è la «matrice delle responsabilità», tabella in forma matriciale sulla quale sono indicati, per ogni posizione della struttura organizzativa, i compiti e le responsabilità.

Tabella II-1. - Esempio di matrice delle responsabilità

Attività/ processo	Responsabilità primaria	Approvazione	Destinatario informazioni	Note
1 Qualifica fornitori	Garanzia Qualità		Ufficio Acquisti	
2 Esame Documentazione	Garanzia Qualità	Garanzia Qualità		
3 Emissione richieste offerta	Ufficio Acquisti/ Ufficio Tecnico			
4 Esame offerte	Ufficio Acquisti/ Ufficio Tecnico		Garanzia Qualità	
5 Emissione ordini acquisto	Ufficio Acquisti	Ufficio Tecnico		

L'organigramma consente una rappresentazione grafica della struttura organizzativa formale. Attraverso una simbologia convenzionale, esso descrive l'articolazione e il posizionamento dei vari organi, la distinzione tra posizioni di *line* e di *staff*, nonché le linee di dipendenza gerarchica che li collegano. Possono essere eventualmente indicati anche i legami funzionali tra i vari organi, differenziandoli graficamente da quelli gerarchici.

Figura II-2. - Organigrammi delle strutture funzionale, divisionale, a matrice

Figura II-2a. - Esempio di organigramma di struttura funzionale

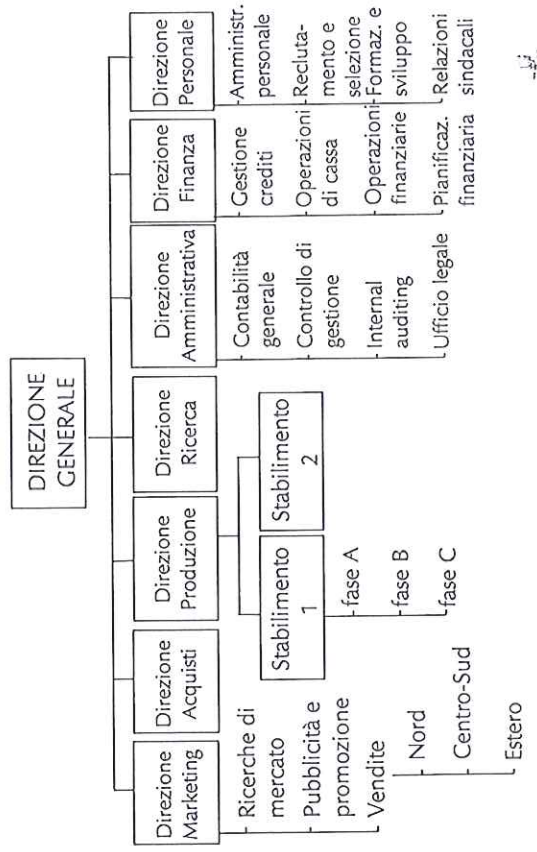


Figura II-2b. - Esempio di organigramma di struttura divisionale

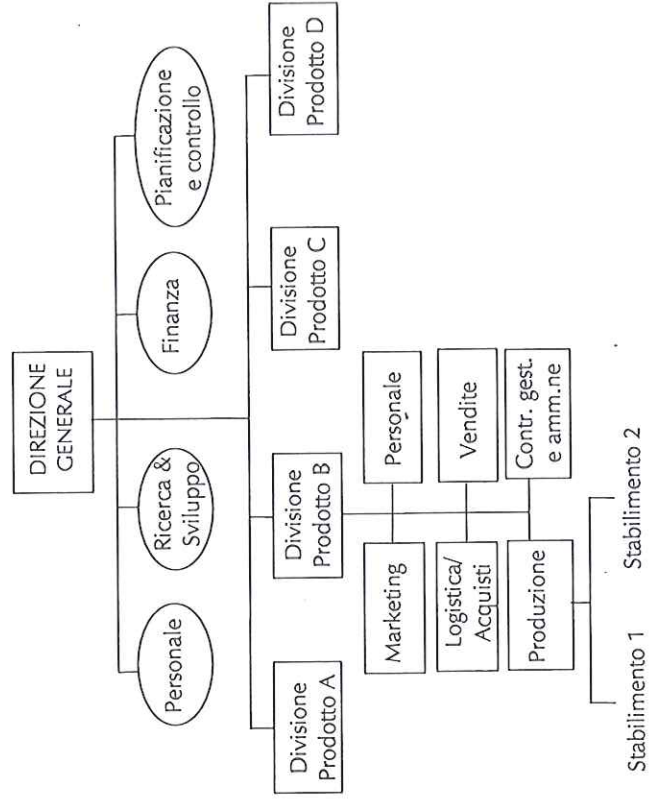
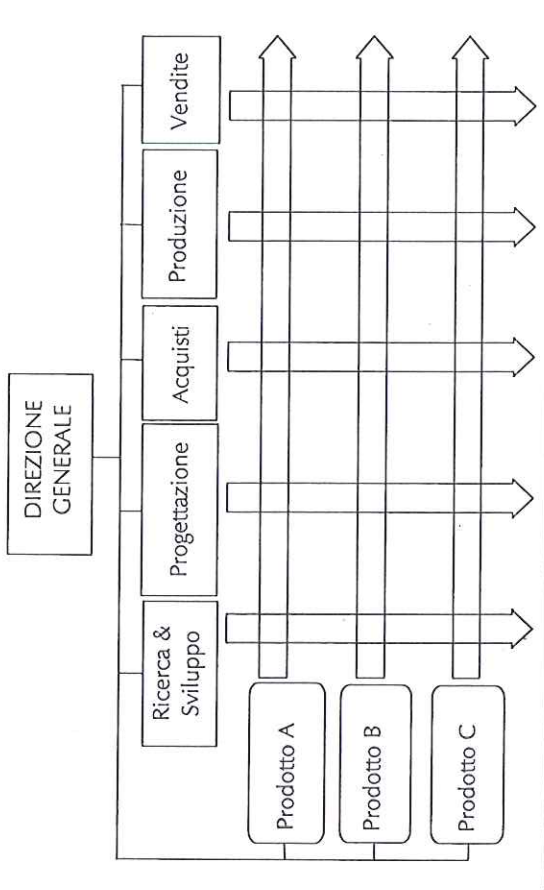


Figura 11-2c. - Esempio di organigramma di struttura matriciale



L'estensione orizzontale dell'organigramma, per ciascun livello, dà un'idea del grado di divisione e specializzazione del lavoro, mentre la dimensione verticale, che misura la lunghezza della catena di comando, fornisce informazioni circa la profondità della piramide organizzativa. Incrociando le due dimensioni si può osservare l'ampiezza del controllo relativa alla struttura rappresentata.

In alcuni organigrammi possono essere indicati, oltre alla denominazione dei vari organi, le singole posizioni all'interno di ciascun organo, l'organico delle diverse posizioni, il nome dei responsabili.

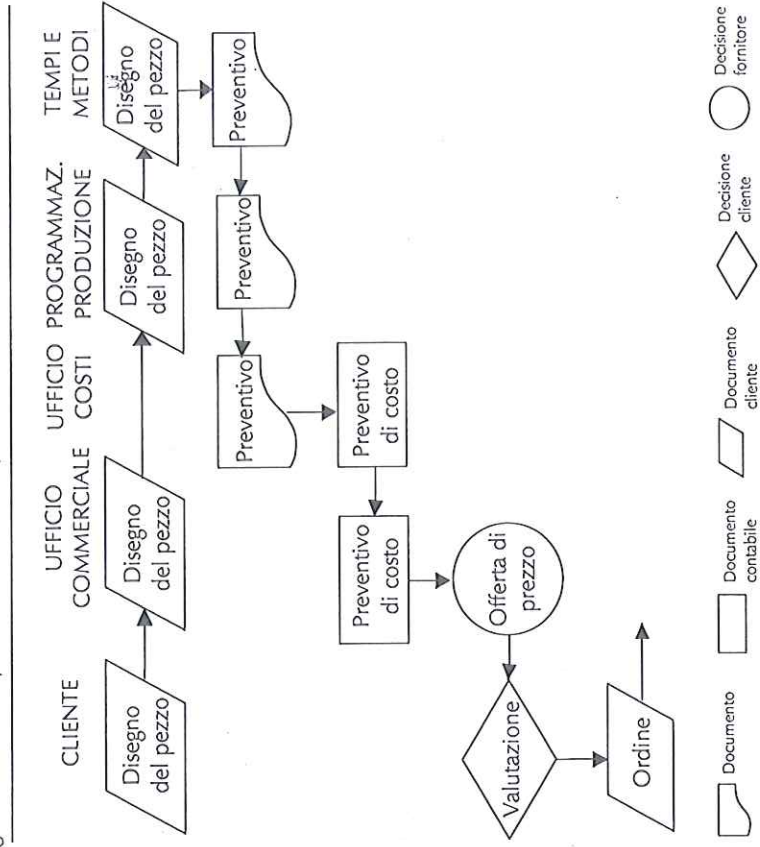
Pur essendo uno strumento di facile e immediata lettura, la sua capacità informativa risulta comunque limitata, in analogia con quanto affermato a proposito del mansionario. In effetti, la terminologia adottata per l'individuazione degli organi aziendali è estremamente varia e raramente ad uno stesso termine è attribuito identico significato; in secondo luogo, vi può essere uno scostamento più o meno accentuato tra quanto indicato nell'organigramma e il reale funzionamento di un'organizzazione, sia per il prevalere degli aspetti informali su quelli formali, sia per l'estrema mutevolezza del tempo della vita aziendale, che ha tra le sue conseguenze la rapida obsolescenza di ogni strumento atto a «fotografare» la configurazione organizzativa in un dato istante.

Nella migliore delle ipotesi, l'organigramma fornisce una rappresentazione veritiera ma incompleta della realtà aziendale; la complessità di relazioni, di rapporti di potere, di canali di comunicazione costituisce infatti un ostacolo rilevante ad una rappresentazione fedele della struttura organizzativa.

In realtà il funzionamento del sistema organizzativo è la risultante di aspetti formali e informali; non è raro, in effetti, osservare scostamenti anche marcati tra ciò che è prescritto e indicato nei documenti ufficiali e la concreta dinamica organizzativa. Gli scostamenti dalla struttura formale possono favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e sono il prodotto dell'influenza che le variabili umane, organizzative, tecnologiche e sociali esercitano sui comportamenti individuali e di gruppo.

Procedure, norme, regolamenti contribuiscono a formalizzare le condizioni operative di svolgimento dei compiti, dando indicazioni di comportamento ed evidenziando i collegamenti tra organi. I flussi di lavoro così definiti possono trovare espressione grafica mediante l'utilizzo dei diagrammi di flusso (*flow chart*); mediante questo strumento vengono evidenziati graficamente gli organi coinvolti e le relazioni che tra essi si instaurano, nonché i documenti amministrativi da produrre in ciascun punto del processo rappresentato.

Figura 11-3. - Esempio di flow chart (acquisizione ordine)



Fonte: L. Brusa, Strutture organizzative d'impresa, Giuffrè, Milano, 1986.

11.2. I MECCANISMI OPERATIVI

A complemento della struttura i meccanismi (o sistemi) operativi intervengono per guidare il comportamento degli attori organizzativi, definendo dei comportamenti «attesi»; in altre parole questo complesso insieme di strumenti consente di governare i vari flussi (di attività, di decisioni,...) che costituiscono l'aspetto dinamico della vita aziendale, laddove la definizione della struttura organizzativa presiede alla ripartizione dei compiti, del potere e delle responsabilità. I meccanismi operativi possono essere raggruppati in tre grandi categorie⁶:

- informazione, comunicazione e decisione;
- pianificazione, programmazione e controllo;
- gestione e sviluppo del personale

I meccanismi di **informazione, comunicazione e decisione** definiscono i flussi informativi e decisionali che attraversano l'organizzazione e i suoi confini, collegando persone e posizioni.

I meccanismi informativi e di comunicazione definiscono le *modalità di interazione* tra le persone che lavorano nell'organizzazione e tra l'organizzazione e il suo ambiente. Elementi costitutivi di tale sistema sono i canali di comunicazione ed i poli informativi; ogni informazione, nel suo «percorso» tra la fonte, o emittente, e i destinatari, o riceventi, ne attraversa un numero variabile. Scopo ultimo di tali meccanismi è rappresentato dall'acquisizione e dallo scambio di informazioni e conoscenze utili per le decisioni.

Nella generalità dei casi, il sistema della comunicazione aziendale è il risultato della combinazione di elementi formali o informali. La configurazione dei canali formali è definita in sede di progettazione organizzativa, in stretto rapporto con il disegno della struttura, e può essere formalizzata nei documenti rappresentativi di un certo assetto organizzativo. Al contrario, l'utilizzo di canali informali può essere tanto il frutto di una precisa volontà del management, quanto il risultato dell'interazione spontanea tra i membri dell'organizzazione, del complesso delle relazioni interpersonali che si sviluppa al di fuori degli schemi formali.

Per meccanismi di decisione si intende quell'insieme di regole e procedure che individuano e determinano le *modalità di svolgimento dei processi de-*

cisionali. Per ciascun centro decisionale possono così essere indicate sia le alternative da scegliere al verificarsi di determinate circostanze. La definizione di standard relativi alle decisioni si profila anzitutto nella definizione dell'area di discrezionalità individuale o del gruppo; il coordinamento tra l'insieme dei centri decisionali; non vanno tuttavia valutate le implicazioni che la formalizzazione di criteri decisionali ha sul rapporto motivazioni-comportamenti-rendimenti, in termini di riduzione dell'incertezza e dell'autonomia concessa, nonché sul generale modello dei rapporti tra azienda e ambiente.

I meccanismi di **pianificazione, programmazione e controllo** consistono nel definire l'articolazione degli obiettivi organizzativi, da quelli di ordine generale a quelli più specifici, traducendoli in parametri quali-quantitativi e correlare gli ambiti di responsabilità (o di corresponsabilità) per il raggiungimento di ciascun obiettivo; di procedere all'assegnazione delle risorse disponibili; infine di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi, valutare le risorse assegnate e state utilizzate in modo efficiente ed efficace.

Finalità generali dei meccanismi in esame sono dunque quelle di *coordinare* gli sforzi individuali, *motivare* persone e gruppi al perseguimento di obiettivi aziendali, *apprezzare e valutare* il loro operato.

In altre parole, mediante un appropriato utilizzo dei meccanismi suddetti si cerca di influenzare il comportamento dei membri di un'organizzazione, in modo da favorire il contestuale perseguimento degli obiettivi individuali e di quelli individuali e di scoraggiare e prevenire azioni e comportamenti non desiderate⁷. In particolare il processo di controllo è finalizzato all'adozione, da parte di individui e gruppi operanti in azienda, di comportamenti coordinati, funzionali al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Tra i meccanismi di **gestione e sviluppo del personale** ve ne sono almeno due: segnatamente quelli di valutazione e ricompensa, strettamente collegati al sistema di controllo; altri di più diretta competenza della funzione perseguita, quali quelli di ricerca, selezione, addestramento e formazione, sviluppo e carriera.

Gli strumenti e le tecniche di reclutamento e selezione sono volti ad

⁷ Cfr.: E.G. Flamholtz, *Organizational Control System as a Managerial Tool*, in *Control Management Review*, winter 1979; W.H. Newman, *Direzione e sistemi di controllo*, Milano, 1981; R.N. Anthony, *The Management Control Function*, Harvard Business Press, Boston, 1988.

⁶ Lo schema ricalca nelle sue linee fondamentali quello di Airoldi (*I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980, ripreso in G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, *Economia Aziendale*, cit.).

viduare, misurare e confrontare da una parte caratteristiche personali e professionali, aspettative e interessi dei candidati all'assunzione, dall'altra esigenze ed aspettative espresse dall'azienda relativamente ad uno o più ruoli da ricoprire. In fase di selezione, in particolare, sono comunemente utilizzati vari tipi di test psico-attitudinali.

Il sistema di formazione si avvale di strumenti di varia natura volti a fornire al personale da una parte un insieme di capacità e conoscenze tecnico-specialistiche, necessarie per lo svolgimento di un certo compito o insieme di compiti; dall'altra a sviluppare conoscenze e capacità non necessariamente riferibili ad una certa mansione ma volte al dominio di situazioni nuove, nonché ad orientare comportamenti e atteggiamenti con le aspettative e gli obiettivi dell'organizzazione. Nel primo caso si parla più propriamente di addestramento; questo può essere effettuato al di fuori dell'attività lavorativa o direttamente sul lavoro. Nell'addestramento sul lavoro è in genere previsto l'affiancamento ai neo-assunti di persone con maggiore esperienza (*on the job training*); tale modalità configura un sistema di apprendistato che riguarda fondamentalmente le mansioni esecutive.

Il sistema di valutazione ha carattere pluridimensionale e finalità inerenti tanto la progettazione organizzativa quanto la gestione del personale. Possiamo distinguere tra valutazione della posizione (*job evaluation*), della prestazione (*performance evaluation*) e dell'individuo, relativamente alle caratteristiche professionali e competenze attuali (*skill analysis*) o potenziali (*valutazione del potenziale*). La *job evaluation* si propone di assegnare un valore alle singole mansioni e di definire i requisiti personali e professionali di chi dovrà occuparle: in quanto tale essa costituisce uno dei presupposti dell'attività di reclutamento e selezione, così come è di supporto alla definizione della struttura retributiva; infine può rivelarsi strumento utile per la valutazione del fabbisogno formativo. La *performance evaluation* utilizza sempre più spesso meccanismi di autovalutazione, logico corollario di forme di autocontrollo, accanto alla tradizionale valutazione da parte del superiore gerarchico. Crescente importanza viene attribuita infine agli strumenti e alle tecniche di valutazione del potenziale inesperto dell'individuo, orientate al medio/lungo periodo e svincolate dalle necessità contingenti dell'organizzazione.

Il sistema di ricompensa concerne la predisposizione e la gestione degli elementi retributivi - monetari e non - che l'azienda eroga ai propri dipendenti a fronte della prestazione lavorativa. In termini generali, la finalità del sistema di ricompensa è quella di attrarre, motivare e trattenere le persone all'interno dell'organizzazione.

Oltre alla retribuzione, forme di ricompensa sono costituite dai cosiddetti *fringe benefits* (erogazioni di varia natura, ma soprattutto in forma di servizi

accessori ai dipendenti), dagli incentivi di carriera e da quelli di natura ambientale (miglioramento delle condizioni di sicurezza sui luoghi di lavoro flessibilizzazione degli orari di lavoro in funzione delle esigenze dei dipendenti oltre che dell'azienda). Vi è poi la categoria degli incentivi «organizzativi», così chiamati per la capacità di soddisfare i bisogni individuali mediare particolari forme di organizzazione del lavoro. Tra questi si distinguono quelli sul contenuto (allargamento, arricchimento e rotazione delle mansioni e quelli sul contesto del lavoro (*teamwork*, circoli di qualità, altre modalità di lavoro di gruppo).

La predisposizione di piani o sentieri di carriera può essere considerata elemento tanto delle politiche di incentivazione e del sistema di ricompensa quanto di una programmazione del personale che si ispiri alla «filosofia» della valorizzazione e dello sviluppo delle risorse umane. Condizioni di applicabilità sono ravvisabili da una parte in un orientamento temporale di medio/lungo periodo del rapporto di lavoro subordinato, dall'altra nel ricorso sistematico alla valutazione del potenziale e della performance, che insieme a l'anzianità rappresentano i parametri più usati per determinare le basi di avanzamento.

-4-

II.3. ELEMENTI IMMATERIALI DELL'ORGANIZZAZIONE

Struttura e meccanismi operativi non esauriscono le variabili di natura organizzativa. Comportamenti ed atteggiamenti delle persone che, a vario titolo, fanno parte di un'organizzazione non possono essere spiegati in modo esauritivo se non ricorrendo ai concetti di potere, autorità, capacità di leadership, stile di direzione, cultura organizzativa. Abbiamo definito questi elementi come «immateriali» per la difficoltà che si incontra nel rappresentarli misurarli, esprimerli in termini esclusivamente formali.

Il concetto di **potere organizzativo** è riferito alla capacità di influenzare o imporre comportamenti funzionali al perseguimento di determinati obiettivi alle persone che vi operano⁸. La distribuzione del potere è alla ba-

⁸ Tra gli autori che maggiormente si sono interessati alle dinamiche del potere nelle organizzazioni si ricordano: R. Dahl, *The Concept of Power*, in *Behavioral Science*, n. 2, 1957; Emerson, *Power-Dependence Relations*, in *American Sociological Review*, n. 27, 1962; Pfeffer, G. Salancik, *The Bases and Uses of Power*, in *Organizational Decision Making: Case of a University*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, 1977; J. Pfeffer, *Managing with Power*, Harvard Business School Press, Boston, 1992.

della definizione delle strategie e politiche aziendali, dei processi di contrattazione degli obiettivi organizzativi e di allocazione delle risorse disponibili.

Il potere può configurarsi come attributo individuale, connesso tanto al possesso di abilità e competenze critiche, a un particolare carisma o a una qualche forma di legittimazione sociale, quanto alla posizione ricoperta nella struttura o ai meccanismi di incentivazione e ricompensa operanti nell'organizzazione. Esso può altresì essere disgiunto dalla singola persona e configurarsi come potere «collegiale» tipico di una unità organizzativa, di una funzione, di un gruppo professionale; in questo caso esso può avere origine nella centralità delle operazioni e delle attività svolte, così come dalla legittimazione sulla base di risultati positivi conseguiti in passato.

Il potere può basarsi sulla coercizione, nel qual caso l'unico suo fondamento è la minaccia di una qualche sanzione nel caso non venga correttamente eseguito quanto è stato ordinato di fare; sul calcolo utilitaristico, allorché si basa sulla reciproca convenienza e sul principio del *do ut des*; si parla infine di potere sociale (o normativo), nel caso in cui i membri di un'organizzazione si riconoscono in un insieme di valori e principi comuni, che ispirano costantemente il loro comportamento.

Con riferimento sia al potere utilitaristico, sia al potere normativo si può parlare di **autorità**, essendoci una piena legittimazione, da parte dei subordinati, all'esercizio del potere stesso; cosa che, al contrario, non necessariamente è presente nel caso del potere coercitivo. Vi è tuttavia differenza tra un processo di legittimazione che avviene a fronte di ricompense e quello che ha luogo quando il comportamento prescritto è in accordo con il sistema di valori dell'individuo. Si può comunque affermare che la differenza sostanziale tra il concetto di autorità e quello di potere sta nella presenza o meno di una qualche forma di «giustificazione» del potere che viene esercitato dai superiori sui subordinati. Secondo Weber, questo può essere legittimato dalla tradizione e dall'abitudine a comportarsi in un certo modo (autorità tradizionale); dalla posizione occupata in una gerarchia, sulla base di maggiori conoscenze ed esperienze prescritte da un corpo di norme e regole codificate (autorità legale-burocratica); infine, dal particolare carisma esercitato da singoli individui su chi li circonda, indipendentemente dalla posizione ricoperta nella gerarchia aziendale (autorità carismatica)⁹.

Un'ulteriore distinzione può essere operata tra autorità formale e informa-

⁹ Sui fondamenti del potere nelle organizzazioni e sul rapporto tra potere e autorità si rimanda agli studi di Weber (*Economia e società*, Ediz. Comunità, Milano, 1961) ed Etzioni (*Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1967).

le, o di fatto. La prima è esercitata sulla base di un potere formalmente attribuito ad una certa posizione organizzativa; la seconda è strettamente interrelata all'esercizio della leadership e può derivare tanto dal possesso di particolari conoscenze o competenze, quanto da una personalità molto forte, dall'anzianità di lavoro, dallo status sociale.

In un contesto aziendale il concetto di **leadership** si riferisce alla capacità di un manager di influenzare il comportamento dei propri collaboratori, tralasciando volontà ed entusiasmo e inducendoli al perseguimento di obiettivi da lui individuati ma espressione di valori condivisi. Tutt'altro che prerogativa del vertice, la leadership può dunque svilupparsi a qualsiasi livello nell'organizzazione, essendo svincolata dall'esistenza di un rapporto gerarchico tra il leader e i suoi seguaci; essa può cioè essere esercitata anche da chi non è investito di potere formale, indipendentemente dalla particolare configurazione assunta dalla struttura organizzativa e dal fatto che gli organi o le funzioni interessate siano di linea o di staff¹⁰.

La distribuzione del potere nelle organizzazioni condiziona tanto la configurazione della struttura organizzativa, quanto la determinazione degli obiettivi aziendali. Questi ultimi, in effetti, sono spesso il risultato della combinazione tra attività di pianificazione e programmazione e processi di contrattazione/negoziazione legati all'emergere di interessi particolari e riflettenti appunto gli equilibri di potere che caratterizzano l'organizzazione in un determinato momento della sua vita¹¹.

Oltre alle modalità di distribuzione, appare rilevante la gestione del potere organizzativo; a seconda delle modalità con cui l'autorità formale viene esercitata è possibile osservare l'adozione, da parte del management, di un certo **stile di direzione**, indicativo dei principi e delle logiche cui sono ispirati i rapporti tra superiori e subordinati in una organizzazione piramidale. In altre parole lo stile direzionale inerisce al comportamento tenuto nell'ambito di un rapporto di dipendenza gerarchica da chiunque abbia responsabilità di gestione, guida e coordinamento delle risorse umane. Esso rappresenta, accanto alla struttura ed ai meccanismi operativi, uno strumento in grado di influenzare in modo non trascurabile le performance individuali e organizzative.

¹⁰ Tra i numerosi studi sulla leadership si segnalano: P. Selznick, *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1976; M.A. Devanna, *Come sviluppare dei leader nella vostra organizzazione*, in F. Como (a cura di), *L'eccellenza nella gestione delle risorse umane*, Cedam, Padova, 1988.

¹¹ Sulla natura degli obiettivi organizzativi e sui processi che portano alla loro definizione si veda: R.M. Cyert, J.G. March, *Teoria del comportamento d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1970.

Concretamente, lo stile di direzione osservabile in una organizzazione è espressione del bilanciamento tra autorità e controllo del manager da una parte, autonomia e discrezionalità del subordinato dall'altra. Esso può variare, lungo un *continuum* di soluzioni, da uno stile «autoritario» ad uno «partecipativo-democratico», fino ad uno stile «permissivo»¹². Nel primo caso non sono previste, se non eccezionalmente, forme di interazione tra superiore e subordinato, esaurendosi il rapporto gerarchico nell'emanazione di ordini e direttive circa gli obiettivi da perseguire e lo svolgimento del lavoro assegnato. Nel caso di stile di direzione partecipativo, al contrario, il superiore coinvolge abitualmente il subordinato nelle decisioni più importanti, facendo largo ricorso alla delega per quelle che riguardano l'attività operativa; la distribuzione dei compiti e le modalità del loro svolgimento non sono rigidamente vincolate e possono essere gestite con una certa autonomia dai subordinati. Lo stile permissivo, infine, è improntato al *laissez-faire*: esso prevede completa libertà di azione per i subordinati nell'organizzazione e svolgimento del proprio lavoro, mentre l'intervento del superiore avviene solo in base ad un'esplorativa richiesta.

Tra gli stili di direzione «intermedi», un particolare significato è attribuito a quello «paternalistico» (o «autoritario-manipolativo»), che associa ad una sostanziale estraneità del subordinato al processo decisionale un atteggiamento informale e amichevole, al limite della familiarità, da parte del superiore; il management che adotta questo stile si propone di suscitare nei subordinati un senso di sottomissione ed un atteggiamento acritico nei confronti dei superiori.

Né il manifestarsi di forme di potere sociale né il fenomeno della leadership possono essere spiegati nella loro interezza senza ricorrere ad un altro concetto, assunto negli ultimi tempi al rango di variabile-chiave dell'organizzazione: quello di **cultura organizzativa**. Con questa espressione si intende l'insieme di valori, principi, significati condivisi dai membri di una organizzazione in quanto ritenuti alla base dei suoi successi passati e tuttora efficace strumento di guida dell'azione organizzativa verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati¹³.

Essendo la cultura un elemento immateriale, pervasivo e non codificato, appare evidente la difficoltà di descriverla ed esplicitarla; alcune tra le maggiori aziende hanno compiuto dei tentativi in tal senso, cercando di rendere

pubblica la propria cultura mediante l'elaborazione di specifici documenti. Più facile è l'osservazione dall'esterno, sia mediante un'attenta lettura di documenti ufficiali, discorsi, dichiarazioni dei membri più rappresentativi dell'organizzazione, sia osservando per un certo periodo di tempo comportamenti ed atteggiamenti nel normale svolgersi dell'attività aziendale.

La cultura può essere comunicata e trasmessa ai nuovi membri di un'organizzazione mediante il ripetersi di eventi e rituali, così come perpetuando le «leggende» relative a personaggi che hanno lasciato una forte impronta positiva nelle vicende trascorse dell'organizzazione stessa.

La considerazione della cultura organizzativa come variabile-chiave del management aziendale è legata al suo possibile utilizzo come strumento di controllo organizzativo, più spesso a supporto dei tradizionali meccanismi gerarchici. Lo sviluppo di una consolidata cultura è in effetti pressoché necessario per l'esercizio di un potere che non voglia far leva esclusivamente sull'aspettativa di contropartite o addirittura sulla costruzione, almeno a livello psicologico.

Il grado di forza o di debolezza di una cultura dipende in primo luogo, quanto profondamente radicati e consolidati nell'ambito delle risorse umane quei principi e valori che ne costituiscono l'essenza; in altre parole la misura in cui essi siano in grado di orientare l'azione delle persone che lavorano in azienda in situazioni nuove e in condizioni di elevata incertezza.

Non solo la solidità ma anche il grado di unitarietà della cultura è rilevante ai fini della possibilità di utilizzo come leva organizzativa. A questo proposito va sottolineato come, soprattutto nei complessi di maggiore dimensione la cultura si presenti spesso variegata in funzione di una forte differenza tra unità locali, tra gruppi professionali particolarmente coesi al loro interno, o in virtù di una configurazione organizzativa che sancisce una netta marcazione tra una funzione e l'altra, una divisione e l'altra, ecc. In tutti questi casi non è infrequente il formarsi e consolidarsi di più sottoculture: il fenomeno della stessa organizzazione: questa situazione non preclude tuttavia la possibilità di individuare un nucleo di valori e principi di base comuni, che si configura come patologica e può essere causa di spinte centrifughe, tendenti a ridurre l'incomunicabilità solo se si traduce in atteggiamenti mentali e comportamenti tra loro inconciliabili.

¹² Cfr.: R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, in *Harvard Business Review*, march-april 1958.

¹³ Cfr.: A.M. Pettigrew, *On Studying Organizational Cultures*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4, 1979; E.H. Schein, *Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 84, 1984.