

# L'organizzazione, l'attività di organizzare, la teoria organizzativa

Ne l'influenza dell'industria si restringe solo ai materiali interessi. Essa muta in macchine ammirabili i rudi strumenti; combina la chimica, la fisica, il calcolo in sapienti processi; volge in ricchezza ogni scoperta; diffonde tra le classi mercantili li studi che nell'antichità rimanevano privilegio di pochi. I vari ingegni si dedicano ai vari rami, altri per scoprire, altri per applicare, altri per propagare le scoperte e le applicazioni; l'attività scientifica si riparte, le parti si associalo, e la possidenza raccoglie i consigli e i frutti di tutto il sapere.

Carlo Carataneo. *Dell'economia nazionale di Federico List*

## 1. Diversi significati di organizzazione

Da sempre gli uomini hanno affrontato il problema di distribuire fra più persone una serie di compiti e di coordinarne lo svolgimento, per realizzare scopi di ordine economico, militare, religioso, nell'ambito di aggregati sociali ben definiti. L'etimologia stessa di organizzazione, che rimanda al latino *organum* (e al corrispondente termine greco), ne riflette una visione come strumento, come potenziamento in qualche modo artificiale della capacità operativa del singolo. E nello stesso tempo riflette anche un'analogia rispetto agli organismi viventi: le diverse parti del corpo umano che, come nell'apologo di Menenio Agrippa, svolgono funzioni diverse, concorrenti a uno scopo comune.

Con la Rivoluzione industriale è emersa la grande forza dell'organizzare, intesa come capacità di combinare in modo creativo risorse diverse generando ricchezza e valore, che si manifesta come potente leva di trasformazione economica e sociale.

La frase in epigrafe di Carlo Carataneo evidenzia che nelle nascenti imprese del tardo Ottocento si è realizzata questa combinazione in «sapienti processi» di macchine, conoscenze chimiche e fisiche, più in generale conoscenza tecnico-scientifica; e, ancora, ingegno delle persone, propensioni mercantili, energia lavorativa. Nel contesto dell'industria le parti si associano e pongono le basi per raccogliere i frutti di tutto il sapere accumulato dagli uomini.

L'industria moderna dispiega così in pieno il potenziale latente da sempre nel concetto stesso di organizzazione: essa genera e rilancia forme e modelli, che trovano poi applicazione anche in altre sfere di attività sociale, come nei servizi e nella pubblica amministrazione.

La forza  
dell'organizzazione  
e dell'organizzare

Nello scenario dei primi decenni del XXI secolo molte cose però sono mutate; la complessità dei contesti che interagiscono con l'organizzazione, a livello tecnologico, sociale, competitivo, politico, è enormemente cresciuta, generando uno stato permanente di tensione e incertezza che mette in discussione i riferimenti del passato. La crisi venuta dal mondo della finanza ha avuto pesanti conseguenze sull'economia reale, ha inclinato la compattezza dei modelli organizzativi, ha indotto la sensazione di una sorta di "scioglimento nell'aria" di realtà precedentemente solide e presidiate, come il sistema di fabbrica (disperso nel territorio), i confini delle imprese (spostati nello spazio aperto della globalizzazione), i posti di lavoro (minati dalle nuove tecnologie e dalle ristrutturazioni aziendali), per toccare anche entità extraeconomiche come partiti politici, Chiese, istituzioni culturali (Butera, 2011; 2014).

Tre significati di organizzazione

Oggi il termine stesso "organizzazione" è controverso e viene usato con molteplici accezioni.

Per le finalità di questo testo, è utile considerare, tra i tanti significati possibili, i tre seguenti:

1. entità collettiva strutturata in una forma organizzativa, o assetto organizzativo, che sostiene il funzionamento di un'impresa, di una pubblica istituzione o di altri organismi sociali;
  2. attività o funzione specifica, rivolta a costruire, realizzare o modificare l'assetto organizzativo di un'azienda;
  3. teoria e riferimento concettuale, che orienta l'intervento sull'organizzazione e quindi la funzione o attività che consiste nell'organizzare.
- Esiste una relazione tra i tre significati indicati, nel senso che la visione o teoria dell'organizzazione (3) orienta gli interventi e le azioni (2) rivolti a costituire o modificare un determinato assetto organizzativo (1).
- D'altra parte, la formazione ed elaborazione delle teorie trova alimento incessante, oltre che in specifiche ricerche, nella prassi degli interventi organizzativi e nelle linee di evoluzione più diffusamente praticate dalle organizzazioni.

## 2. L'organizzazione nell'economia dell'azienda

L'economia aziendale indica nell'assetto organizzativo una delle componenti primarie dell'azienda (Airaldi, Brunetti, Coda, 1989), che trova quindi riscontro in ciascuna delle fondamentali tipologie di soggetti aziendali, quali le imprese, le amministrazioni pubbliche, gli altri organismi associativi istituiti per scopi di interesse comunitario (impropriamente definiti "non profit").

I caratteri generali dell'azienda, di unità, autonomia, continuità, economicità, si esprimono in ciascuna delle tre classi configurate secondo modalità peculiari, che vedono, in massima sintesi, fondare la propria esistenza e il proprio autonomo svolgimento (Eichhorn, 1990; Rebora, 1993):

## RIQUADRO 1 L'organismo vivente azienda

Ciò che distingue in modo precipuo la teoria organicistica da quella sistemica è certamente il focus che essa pone sull'uomo, con i suoi valori, la sua storia e le sue attese e non certo le macchine e gli utensili impiegati, anche se tecnologicamente avanzati, od i mezzi finanziari disponibili, qualunque sia il loro ammontare. È in questa ottica che l'azienda è organismo sociale ed anche economico, poiché la sua esclusiva funzione di creare valore ha indubbiamente rilevanza economica, dal momento che prende origine dall'impiego di risorse scarse e produce limitati mezzi atti al soddisfacimento di bisogni umani.

Fonte: Catturi (2003, p. 54).

- per le imprese, nel perseguire finalità e interessi individuali e particolari producendo redditi alimentati da ricavi derivanti dalla vendita di prodotti e servizi nei mercati;

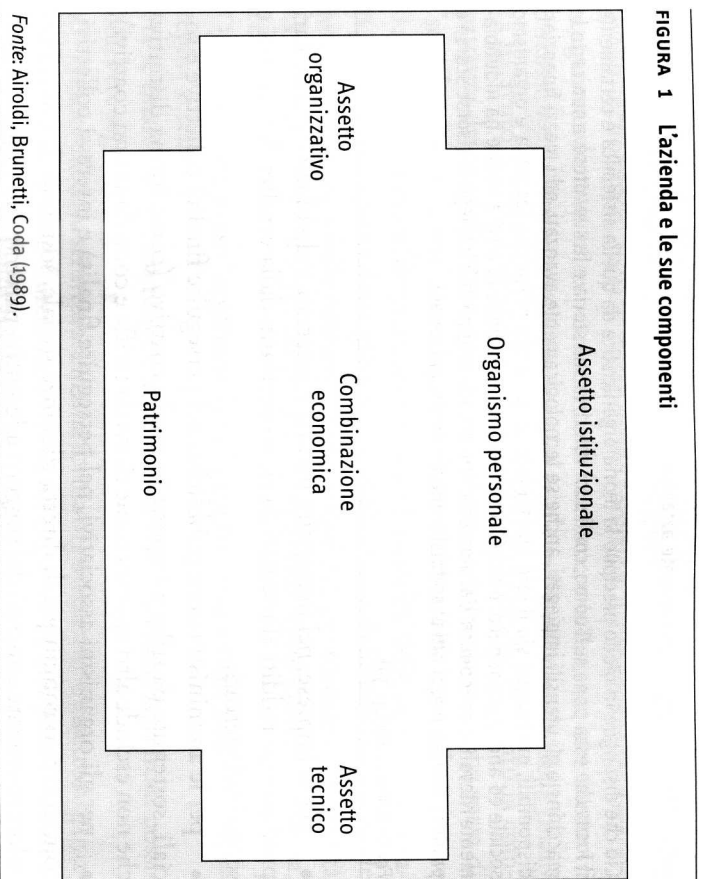
- per le amministrazioni pubbliche, nel perseguire finalità collettive e sociali, sostenute da tributi imposti in modo coattivo (come forma distintiva che non esclude altri apporti come ricavi da tariffe e contributi non coattivi);
- per gli organismi associativi, nel perseguire finalità e interessi collettivi, comunitari, o comunque di diretta rilevanza sociale, sostenuti da contributi volontariamente concessi dai soggetti aderenti o partecipanti (anche in questo caso come forma peculiare e distintiva che non esclude il ricorso anche ad apporti di altra natura).

L'economia aziendale identifica nell'essere **organismo socioeconomico vivente** la natura profonda ed essenziale del fenomeno azienda (cfr. riquadro 1), superando visioni riduttive come quelle di "insieme di contratti", che enfatizza soprattutto la responsabilità giuridica, o di "sistema", che nell'ottica di favorire una modellizzazione assimila la componente umana agli elementi inanimati e materiali: «Qualunque azienda, in effetti, non è un ammasso di strumenti inanimati, combinati alla rinfusa, non è un meccanismo senz'anima, non è una complessità irragionevole, non è un insieme casuale, ma è vita creativa, è moto continuo, è adattamento costante, è relazione dinamica» (Catturi, 2003, p. 357).

La ricerca della corretta fisiologia nel solco della tradizione culturale della scuola italiana di economia aziendale mette in luce gli elementi "universali" (Catturi, 2003) di vitalità (Zappa, 1927), comuni alle diverse tipologie aziendali e, al tempo stesso, il carattere unico di ciascuna azienda e della sua cultura «che è sintesi unica e senza uguali di quella singolarmente posseduta dagli uomini che la compongono e ne costituiscono la componente vitale». Infatti, «se ogni persona è irripetibile nei sentimenti, nei valori etici, nelle attese, nelle speranze, nelle prospettive, nella storia vissuta, anche le aziende lo sono altrettanto» (Catturi, 2003, p. 35).

Per funzionare e conseguire i propri fini, ogni azienda ha la necessità di utilizzare il lavoro di persone e di mettere in atto un assetto organizzativo, me-

FIGURA 1 L'azienda e le sue componenti



Fonte: Atroldi, Brunetti, Coda (1989).

diante il quale si realizza una divisione dei compiti, o un'attribuzione di ruoli operativi, e un coordinamento dei distinti interventi.

L'organizzazione viene così a far parte delle risorse fondamentali che consentono lo svolgimento della combinazione economica dell'azienda (dei processi operativi che ne caratterizzano il funzionamento), insieme con il patrimonio, il personale, la dotazione tecnologica. L'assetto organizzativo, interagendo con questi elementi, si colloca nell'ambito di un sistema di rapporti tra i soggetti di cui l'azienda è espressione, che identifica l'assetto istituzionale (cfr. FIG. 1).

La configurazione dell'assetto istituzionale come sistema di soggetti che contribuiscono a un'azienda e che da essa ottengono ricompense (Atroldi, 1998) esprime un concetto che va oltre quello di **Corporate Governance** che si è affermato con riferimento all'impresa nei paesi anglosassoni e quindi a livello internazionale. L'accezione prevalente di **Governance d'impresa** si limita a considerare una parte degli strumenti e delle relazioni istituzionali, in particolare la configurazione e le modalità di funzionamento degli organi di governo e controllo (i ruoli e le prerogative di assemblee dei soci, consigli di amministrazione, collegi sindacali, management ecc.), come sintetizzato nel riquadro 2.

Il concetto di **assetto istituzionale** sviluppato dall'economia aziendale include invece la più complessiva struttura proprietaria dell'azienda e anche elementi che riguardano il ruolo giocato dai prestatori di lavoro, dai finanziatori a titolo di prestito, dai clienti e fornitori, dagli eventuali partner di

RIQUADRO 2 La Corporate Governance nella concezione consolidata

La Corporate Governance è il sistema mediante il quale le imprese sono dirette e controllate. I consigli di amministrazione sono responsabili per la Governance delle loro imprese. Il ruolo degli azionisti nella Governance è di nominare i consiglieri e gli auditor e di assicurarsi che sia in atto una struttura appropriata. Le responsabilità del consiglio includono la fissazione degli scopi strategici dell'impresa e l'attivazione della leadership che li metta in pratica, supervisionando il management e riferendo agli azionisti sulla loro amministrazione. Le azioni del consiglio sono soggette alle leggi, ai regolamenti e alle deliberazioni degli azionisti nelle assemblee. La Corporate Governance concerne quindi cosa fa il consiglio di amministrazione e come definisce i valori dell'impresa, ma la sua funzione è distinta dal management operativo dell'impresa esercitato dai dirigenti a tempo pieno.

Fonte: adattato da Cadbury Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992).

rete, dagli enti della pubblica amministrazione e dalla collettività in genere. L'assetto istituzionale comprende così i meccanismi che regolano le relazioni di influenza e di potere che coinvolgono tutti questi soggetti e i rispettivi contributi e ricompense.

È interessante rilevare che la ricerca più recente a livello internazionale sta andando oltre la tradizionale attenzione al potenziale conflitto tra azionisti e manager e alla valutazione dell'efficienza manageriale dal punto di vista degli investitori, per considerare la leadership dei manager e dei team manageriali e altri ruoli diversi da agenti degli azionisti, o membri interni dei consigli di amministrazione, avvicinandosi all'impostazione dell'economia aziendale italiana.

In particolare, gli editorialisti dell'"Academy of Management Journal" (Tihanyi, Graffin, George, 2014), nel proporre un fascicolo dedicato ai problemi della Governance aziendale, riconoscono l'esigenza di ripensare la concezione consolidata, valutando l'impegno attivo degli stakeholder e l'impatto sociale dell'impresa; una diversa prospettiva nel considerare i rapporti tra i diversi soggetti e interessi è richiesta da una serie di fenomeni emergenti, come le implicazioni dei **Big Data**, le dimensioni globali e la presenza di una varietà di contesti istituzionali nei diversi paesi.

Per queste sue caratteristiche, l'assetto istituzionale interagisce fortemente con l'organizzazione dell'azienda; concorre in pratica a determinarne le coordinate di riferimento, i vincoli da tenere presenti, le priorità da rispettare. Può avere un ruolo tale da esaltarne o limitarne le potenzialità. Nell'ambito delle componenti strutturali dell'azienda, l'assetto organizzativo conosce inoltre una relazione particolarmente stretta con l'organismo personale; anche attraverso le caratteristiche di questo, l'assetto organizzativo modella il funzionamento dell'intera azienda; tanto che non di rado questa finisce per identificarsi con l'organizzazione, anche nel linguaggio comune, dando luogo a una corrispondenza impropria ma significativa.

### 3. Gli elementi costitutivi dell'organizzazione

L'assetto organizzativo risulta dal combinarsi delle scelte che riguardano (Airoldi, Brunetti, Coda, 1989):

- la **struttura organizzativa**, che comprende l'architettura, o il disegno generale, che presiede alla distribuzione di funzioni, prerogative decisionali e responsabilità tra i vari organi o unità operative, e inoltre la definizione dei più specifici compiti lavorativi attribuiti a queste stesse unità e agli operatori loro assegnati;

- i **sistemi operativi**, fondamentali meccanismi che regolano l'assegnazione ai vari organi aziendali di obiettivi e risorse, consentono la rilevazione periodica dei risultati conseguiti ai diversi livelli dell'organizzazione e quindi sostengono il **Performance Management** e il **controllo di gestione**; inoltre, altri importanti sistemi operativi innervano gli interventi sulle problematiche del rapporto di lavoro, quindi il reclutamento, la retribuzione e la carriera del personale.

L'assetto organizzativo si manifesta significativamente anche attraverso connotazioni di ordine culturale e comportamentale, come lo stile di direzione o di leadership adottato, che possono non poco modificare il significato di determinate configurazioni strutturali influenzando sulla prassi e sulle **routine** di funzionamento (cfr. CAP. 3, PAR. 2); tuttavia, in un'ottica pragmatica, struttura e sistemi operativi rappresentano i riferimenti primi e più importanti per la progettazione organizzativa.

Di fatto, gli assetti organizzativi delle aziende si presentano con una grande varietà di caratteristiche e di qualità, poi ricondotte da studi e teorie a un numero più limitato di forme organizzative fondamentali, intese come tipologie o modelli di organizzazione che possono servire da riferimento per l'attività di analisi e progettazione a un livello preliminare e propedeutico rispetto alle specifiche scelte di strutture e meccanismi.

In questi assetti si ritrovano, almeno al di sopra di una soglia minima di complessità, cinque fondamentali elementi riconoscibili, al di là dei diversi modelli adottati, per il peculiare ruolo che svolgono nel funzionamento del sistema (Mintzberg, 1983; 1991a).

È utile richiamare già in questa fase introduttiva il significato di queste componenti, che ritroviamo come elementi base di ogni assetto organizzativo, sia pure ordinate attraverso diverse scale di importanza, combinate secondo diverse proporzioni e collegate da modalità di relazione differenti (Mintzberg, 1985; cfr. FIG. 2):

- il vertice strategico;
- il nucleo operativo;
- la linea di direzione intermedia;
- la tecnologia;
- i servizi.

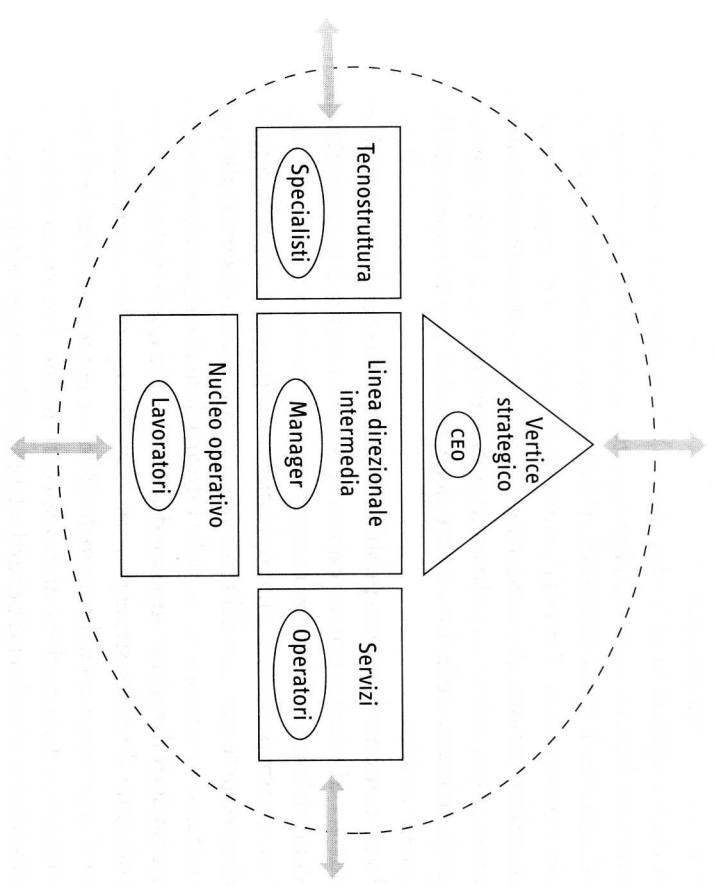


FIGURA 2 Gli elementi base delle forme organizzative

Il **vertice strategico** comprende gli organi e le figure responsabili del governo economico e dei risultati globali dell'azienda, che esercitano quindi la rappresentanza esterna e la leadership complessiva, decidono la strategia, allocano le risorse principali e costituiscono il punto di riferimento per i manager intermedi.

Nelle imprese rette in forma di società di capitali, possiamo considerare naturali componenti del vertice strategico organi collegiali, come il consiglio di amministrazione ed eventuali comitati di direzione, e organi semplici, come l'amministratore delegato e il direttore generale. La figura di **Chief Executive Officer (CEO)**, che identifica il detentore della responsabilità manageriale di vertice, e in pratica il capo azienda, ha acquisito una particolare rilevanza anche dal punto di vista della visibilità esterna come principale esponente rappresentativo di un'organizzazione.

La configurazione del vertice strategico è dunque in forte relazione con l'assetto istituzionale aziendale, con il modo quindi in cui sono regolati i rapporti tra i soggetti che apportano all'azienda le risorse fondamentali per il suo funzionamento e l'esercizio delle rispettive prerogative.

Analogamente, in un istituto pubblico, come un comune, il vertice sarà identificabile negli organi esecutivi (sindaco e giunta) e di alta direzione (segre-

Il vertice strategico è responsabile del governo economico e dei risultati

tario e direttore generale, eventuali comitati di direzione). In un ministero, nel ministro stesso e in ruoli come quello di segretario generale o capo dipartimento, quando presenti.

Il **nucleo operativo** (o nucleo tecnico) di un'impresa è dedicato alle attività primarie di produzione, vendita e assistenza attraverso cui si genera valore per i destinatari di beni e servizi offerti dall'impresa (Core Business e Core Process che caratterizzano l'attività); comprende i processi di approvigionamento, di trasformazione, di distribuzione e quelli a essi strettamente collegati (manutenzione, assistenza postvendita). Normalmente, la parte numericamente preponderante della forza lavoro occupata dall'azienda opera stabilmente in questo ambito.

In un contesto di istituto pubblico o organismo sociale, ove non si realizzano attività di vendita vere e proprie, il nucleo tecnico è individuabile nell'insieme di attività di servizio e intervento che ne costituiscono la ragion d'essere e corrispondono agli scopi istituzionali; per un comune quindi attività di governo e gestione del territorio, di produzione di servizi alle persone, di trattamento e trasmissione delle informazioni che riguardano la realtà locale.

La **linea di direzione intermedia** comprende quelle figure di manager che collegano il vertice strategico con il nucleo operativo, esercitando ruoli gerarchici, come capi del personale di base e come responsabili di unità organizzative e della gestione di risorse economiche. Sono naturalmente possibili modalità molto diverse per articolare i ruoli manageriali di linea. In generale questi assolvono però la funzione di tradurre le finalità globali in obiettivi specifici, di garantire la supervisione dell'ordinario funzionamento aziendale e la raccolta e trasmissione di informazioni; collaborano inoltre attivamente al coordinamento complessivo e all'introduzione di innovazioni.

La **tecnosuttura** comprende organi e addetti responsabili delle funzioni di analisi, controllo e standardizzazione che regolano il funzionamento aziendale (controllo sul processo), come:

- analisi e progettazione organizzativa;
- tempi e metodi;
- controllo di qualità;
- pianificazione e controllo;
- formazione e selezione.

La tecnosuttura, che impiega figure di professional con formazione specialistica, affianca la gerarchia manageriale, offrendole specifici strumenti di programmazione, controllo e regolazione del funzionamento aziendale.

I **servizi di supporto** sono costituiti da unità e operatori che svolgono attività non direttamente commesse all'attività del nucleo operativo, ma che ne facilitano e assistono il funzionamento. Si può trattare di aspetti come:

- ufficio legale;
- mensa;
- vigilanza;

- pulizia;
- amministrazione delle retribuzioni.

Tecnosuttura e servizi di supporto sono accomunati dal fatto di svolgere funzioni finalizzate ad agevolare l'ottimale svolgimento delle attività primarie (nucleo operativo), ma che non fanno parte di queste e sono distinguibili anche rispetto ai ruoli di tipo manageriale (rivolti alla gestione di personale e altre risorse).

Organi e unità che svolgono questo tipo di funzioni sono tradizionalmente denominati di Staff, intendendo sottolinearne la distinzione rispetto alla Line, cioè alla linea gerarchica che dirige il personale operativo e controlla le risorse aziendali.

Tuttavia, la distinzione prospettata è più precisa, rispetto al concetto di Staff e Line, perché mette in rilievo che una parte delle attività esterne al nucleo tecnico e alla linea manageriale hanno per oggetto primo i processi di funzionamento aziendale (tecnosuttura); mentre altre si limitano a predisporre pacchetti di servizi e hanno quindi molto minore influenza sul sistema aziendale nel suo insieme.

È quindi normalmente possibile nella lettura di ogni assetto organizzativo aziendale, semplice o complesso che sia, riconoscere e identificare la presenza dei cinque elementi che abbiamo considerato, certo variamente strutturati e tra loro combinati.

Questa prima rappresentazione dell'organizzazione ha gli stessi limiti di una mappa nell'esprimere la complessità di un territorio; è statica rispetto a un fenomeno in continuo divenire e può essere visualizzata nello spazio bidimensionale di un foglio di carta, rispetto a una realtà molto più articolata (cfr. FIG. 2). Tuttavia è d'aiuto in fase introduttiva perché individua l'organizzazione come entità dotata di una propria autonomia e compatta fisionomia, distinta e "isolata" rispetto all'ambiente o contesto di riferimento, ma anche separata dallo stesso da un confine che può essere facilmente attraversato.

Proprio l'isola può costituire una valida metafora per considerare l'organizzazione; infatti, l'isola costituisce una realtà «sufficientemente separata dal contesto esterno per poter ospitare la sperimentazione di una totalità su un formato ridotto» (Gagliardi, 2011, p. 243). L'isola consente di creare una sfera di esistenza soggettiva, che si vale di proprie risorse e può essere protetta rispetto a quanto accade in altri territori, ma al tempo stesso è circoscritta da un confine naturale come un braccio di mare, che è paradossalmente sia una barriera che una via di accesso (ivi, pp. 246-7). Si tratta del resto di una metafora significativamente usata in relazione all'impresa in uno scritto assai noto di uno dei teorici più illustri di questa istituzione economico-sociale, Ronald Coase, come illustrato nel riquadro 3.

La presenza di un governo cosciente dei processi economici, che esercita uno specifico potere decisionale, si innesta così proprio in quelle "isole" che costituiscono le unità di base del sistema economico e sociale.

Staff e Line

La metafora dell'organizzazione come isola

### RIQUADRO 3 Le imprese come isole di potere cosciente

In un articolo del 1937 Ronald Coase (poi premio Nobel per l'economia) definisce la natura delle imprese con la stupenda metafora «islands of conscious power» (isole di potere cosciente), mutuata da Dennis H. Robertson, un economista del tempo.

Tre sole parole (più la preposizione "di") bastano a fondere un'idea dell'impresa di grande spessore pratico e teorico, che mantiene inalterato il suo valore e serve anzi a correggere talune fuorvianti pretese di dottrina.

Vedere l'impresa come "isola" non significa ignorarne le relazioni con il contesto, dato che il mare è un grande elemento di connessione: non per niente oggi si dice "navigare" anche per Internet. Significa invece riconoscere l'impresa come "entità", che possiede una propria sostanza forte e autonoma: si pone come ambito che realizza un modello durevole di interazioni che coinvolgono diverse componenti. L'impresa è una realtà organizzata, un centro che assume una propria specifica identità nel coordinare risorse diversificate, che comprendono non solo il personale ma tutti gli altri fattori materiali e immateriali, tecnologici, economici e finanziari. Come isola nel mare del mercato, l'impresa è differente da questo, comprende le relazioni di scambio tra le sue diverse componenti, ma non si identifica nella loro sommatoria, non è riducibile a un "fascio di contratti", non è "proprietà" di questo o quel soggetto ma costituisce un patrimonio dell'intera società.

Di conseguenza, il funzionamento della impresa-entità si qualifica per l'esercizio di un potere, riconoscendo che la sua azione non è determinata da forze esterne, da automatismi, da regole oggettive e impersonali. Ovviamente, l'impresa subisce l'influenza di tanti fattori che sono fuori del suo controllo, ma essa è sede di un potere che prende decisioni, esprime una propria forza soggettiva. Sceglie, ad esempio, di trasferire all'estero la propria centrale di comando in base a specifiche motivazioni, non limitandosi a ubbidire a calcoli indipendenti da una volontà soggettiva. Il richiamo al concetto di potere allarga il riferimento dai soli parametri dell'economia a una più ampia sfera che chiama in causa la psicologia, la sociologia e la scienza politica e presuppone la presenza di una pluralità di soggetti che ne sono parte o componente attiva.

Infine, l'aggettivo "cosciente", riferito al potere, apre una prospettiva amplissima e di grande attualità. L'impresa ha coscienza di sé, è quindi consapevole delle potenzialità insite nel servizio della propria autonomia. La coscienza in un contesto intersoggettivo implica una rappresentazione come quella garantita dal sistema contabile quando offre una base affidabile e tracciabile per la definizione dei risultati che emergono lungo il percorso compiuto dall'impresa nel suo divenire.

Fonte: adattato da Coase (1937).

### 4. Attività e funzioni di organizzazione

Nel secondo dei significati prospettati, l'organizzazione identifica non più un assetto stabilito che è parte dell'azienda, ma un'attività. Possiamo anzi considerare le forme organizzative che vediamo all'opera come la risultante dell'organizzare.

Si tratta di un'attività importante, che non può essere ridotta solo alla ricerca di una soluzione tecnica conseguente rispetto a politiche, strategie, obiettivi istituzionali e aziendali. La capacità organizzativa si è storicamente affermata nelle economie moderne come forza d'impulso della produttività e come fattore di sviluppo delle aziende, fino a divenire una funzione riconosciuta e identificata da specifiche competenze professionali.

Federico Butera (2011) ha descritto efficacemente questo ruolo di innova-

### RIQUADRO 4 La forza trasformatrice delle innovazioni organizzative

Nella crisi del 1929 le imprese adottarono i principi del taylor-fordismo con piani, progetti, miglioramenti continui, sviluppando la scienza e i metodi dell'*industrial engineering*: la rapida diffusione fu possibile per l'esistenza di progetti esemplari (la Ford) e di programmi di ricerca, di formazione, di creazione di nuove professioni, di comunicazione di massa, di relazioni industriali, di mutamenti normativi. Nel secondo dopoguerra il Giappone adottò l'approccio della qualità e della *lean production* diventando una grande potenza industriale: Toyota fu il *best case*, il governo promosse una politica di sostegno, l'Istituto JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) fu lo strumento formativo e metodologico. Il miracolo economico italiano fu sostenuto da forti politiche industriali e dall'adozione di metodi razionali nella produzione e nella distribuzione, promossi dalle grandi scuole di Olivetti, Ippoliti, FIAT, ISTAT e altre.

Fonte: Butera (2011, p. 124).

zione esercitato nel senso della rigenerazione di interi sistemi economici e produttivi, non solo trainati dall'esperienza di singole imprese, ma anche coinvolti in processi più ampi di diffusione e condivisione di cultura organizzativa (cfr. riquadro 4).

Nella reazione alla crisi della finanza globale esplosa nel 2008, il richiamo alla priorità dell'economia reale comporta una più grande attenzione al miglioramento connesso alla riprogettazione e allo sviluppo continuo dell'organizzazione, quale si manifesta in tanti aspetti, come

l'ottimizzazione dei processi, l'eliminazione di attività inutili o il loro trasferimento alle tecnologie [...], la leadership e il funzionamento dei gruppi dirigenti; l'efficienza ed efficacia delle unità organizzative operative (come stabilimenti, uffici, negozi, centri di ricerca ecc.); la cooperazione dei gruppi di lavoro; il disegno dei ruoli e dei sistemi professionali che assicurino innovazione, miglioramento continuo e identità al lavoro; la cultura organizzativa: le competenze; le comunità di pratica; la gestione dei conflitti; i sistemi di risposta all'inaspettato e i sistemi per l'innovazione; e infine l'eccellenza dei sistemi operativi [...] come la logistica, la qualità, la sicurezza (ivi, pp. 125-6).

L'importanza della attività-funzione che si esprime nell'organizzare non trova tuttavia una precisa corrispondenza in un ruolo professionale o in una pratica di lavoro a livello aziendale, come invece accade per altre funzioni e discipline, quali marketing, contabilità, finanza, gestione delle risorse umane o produzione; in assenza di un univoco riferimento nella prassi, viene meno anche la possibilità di identificare un preciso responsabile, un capo della funzione di organizzazione (O'Doherty *et al.*, 2013, p. 1433).

L'attività inerente all'organizzare è invece chiaramente frutto degli apporti di molteplici soggetti; consiste nell'insieme degli interventi e delle azioni rivolti a costruire e modificare la forma organizzativa generale, e i più specifici

Molteplici soggetti intervengono nell'organizzare

DEFINIRE

assetti, nello sforzo di promuoverne l'efficienza e la rispondenza ai requisiti di valido funzionamento del sistema aziendale.

Si tratta tipicamente di un'attività di **Problem Solving**, pragmaticamente e continuativamente collegata alle decisioni di gestione, che si esprime nelle fasi di:

- analisi dei problemi organizzativi;
- progettazione di strutture e meccanismi operativi, a livello generale di azienda (macro) e anche in contesti più circoscritti, di sottosistemi specifici, come possono essere alcuni reparti o processi operativi (micro);
- manutenzione degli assetti in atto;
- governo dei processi di cambiamento.

La progettualità e gli altri interventi che riguardano le strutture e i sistemi operativi dell'organizzazione si presentano strettamente interconnessi rispetto ad altri due gruppi di problemi e aspetti del funzionamento aziendale che hanno rilevanza nelle aziende di ogni tipo: l'**Information and Communication Technology** (ICT) ha assunto un ruolo centrale nell'influenzare le routine organizzative, dettandone gran parte dei riferimenti materiali e formali; la **politica e gestione del personale** (inclusiva anche delle relazioni sindacali) presenta una naturale complementarità, dato che governa alcuni dei sistemi operativi dotati di maggiore impatto sui comportamenti lavorativi.

ICT e personale, inoltre, trovano normalmente un riferimento preciso di responsabilità nella direzione sistemi informativi e nella direzione del personale.

La funzione di organizzazione è così scomponibile in tre sotto-funzioni (Airoldi, Decastri, 1983):

1. organizzazione (in senso stretto);
2. personale (e relazioni sindacali);
3. impostazione e gestione dell'ICT.

La complessità della funzione, per contenuti, problemi da risolvere, sovrapporsi di fasi di intervento (analisi, progettazione, gestione del cambiamento), è di tale ordine da richiedere normalmente contributi attivi da parte di una pluralità di soggetti professionali e quindi di prerogative e competenze attribuite a diversi ruoli.

Dal punto di vista dei soggetti e dei ruoli attivi nell'esercitare la funzione organizzativa è quindi necessario riferirsi quantomeno a:

- organi specialistici interni all'azienda (facenti parte della tecnologia);
- specialisti di organizzazione esterni all'azienda (consulenti);
- vertice strategico (alta direzione);
- manager di linea.

Si tenga peraltro conto che esiste una componente di auto-organizzazione cui contribuiscono molto spesso anche gli addetti di base che fanno parte del nucleo operativo.

Normalmente le diverse attività di organizzazione considerate sono svolte attraverso contributi differenziati dei diversi soggetti indicati, la cui combinazione dipende dalla complessità del contesto aziendale, dalle risorse professionali disponibili, dai modelli gestionali adottati (cfr. FIG. 3).

L'**alta direzione** ha la responsabilità complessiva delle decisioni che riguardano l'impostazione, la messa in atto e la modifica del disegno organizzativo aziendale. Nelle piccole imprese, ove esiste in pratica un'unica figura di capo azienda che assume tutte le prerogative manageriali, anche le scelte organizzative sono preparate e realizzate da questa figura; non vi è spazio per organi specialistici dedicati all'organizzazione e, al massimo, ci si può valere del contributo di consulenti esterni.

La differenziazione di ruoli tra alta direzione e **manager di linea** emerge in situazioni aziendali più complesse; infatti, i responsabili di funzioni, reparti, reparti, o comunque di significative unità di linea, si trovano naturalmente nelle condizioni per influenzare aspetti e fenomeni organizzativi molto rilevanti; a loro fa diretto riferimento il personale impegnato nelle fondamentali attività di gestione caratteristica (ad es. in un'impresa industriale, di progettazione, produzione, vendita ecc.) ed essi sono dotati di risorse informative e decisionali importanti per intervenire sull'organizzazione del lavoro, sui compiti e mansioni, sui flussi informativi, sui meccanismi di gestione del personale e sulle relazioni sindacali. Soprattutto nelle fasi di analisi dei problemi e di gestione dei processi di cambiamento, il contributo dei manager e capi di linea assume notevole rilievo.

Gli **organi specialistici di organizzazione** vengono istituiti nelle aziende complesse che hanno l'esigenza di operare sistematicamente sulle variabili organizzative, mantenendole continuativamente sotto controllo. La struttura di queste aziende prevede quindi unità operative o uffici specifici dedicati alla funzione di organizzazione, o a una o più delle tre sotto-funzioni indicate. Più diffusa, anche in aziende non molto complesse, è la presenza di unità per la gestione del personale, data la notevole estensione dei processi gestionali inerenti alle risorse umane. Ma anche l'organizzazione in generale e i sistemi informativi costituiscono problemi e aree di attività cui molte aziende finiscono per dedicare uffici affidati a specialisti della materia. Il ruolo di questi organi non è comunque quello di sostituirsi all'alta direzione e ai manager nel prendere decisioni organizzative, ma di agire a supporto del management, elaborando analisi e progetti, sviluppando la parte più tecnica relativa agli interventi sull'organizzazione.

Chiaramente, unità e organi di questo tipo si configurano come **tecnostuttura** nel senso in precedenza indicato, proprio per la profonda valenza di regolatori del funzionamento aziendale che assumono; solo alcune frange delle attività tipiche di questi organi, come l'amministrazione (in senso tecnico-giuridico) del personale, hanno le caratteristiche dei servizi di supporto.

Attività analoghe possono del resto essere affidate a **consulenti esterni**, pro-

I contributi  
dei diversi soggetti  
professionali

FIGURA 3 Funzioni di organizzazione e soggetti responsabili

Funzioni	Organizzazione	Personale	ICT
<b>Soggetti</b>			
Alta direzione	Problem solving Analisi Progettazione Gestione del cambiamento		
Manager			
Specialisti			
Consulenti			
Lavoratori			

fessionisti specializzati in metodologie e tecniche organizzative; in questo modo gli interventi sull'organizzazione, o alcune fasi più delicate degli stessi, si possono valere di competenze professionali e specializzazioni che non con- viene acquisire stabilmente in azienda.

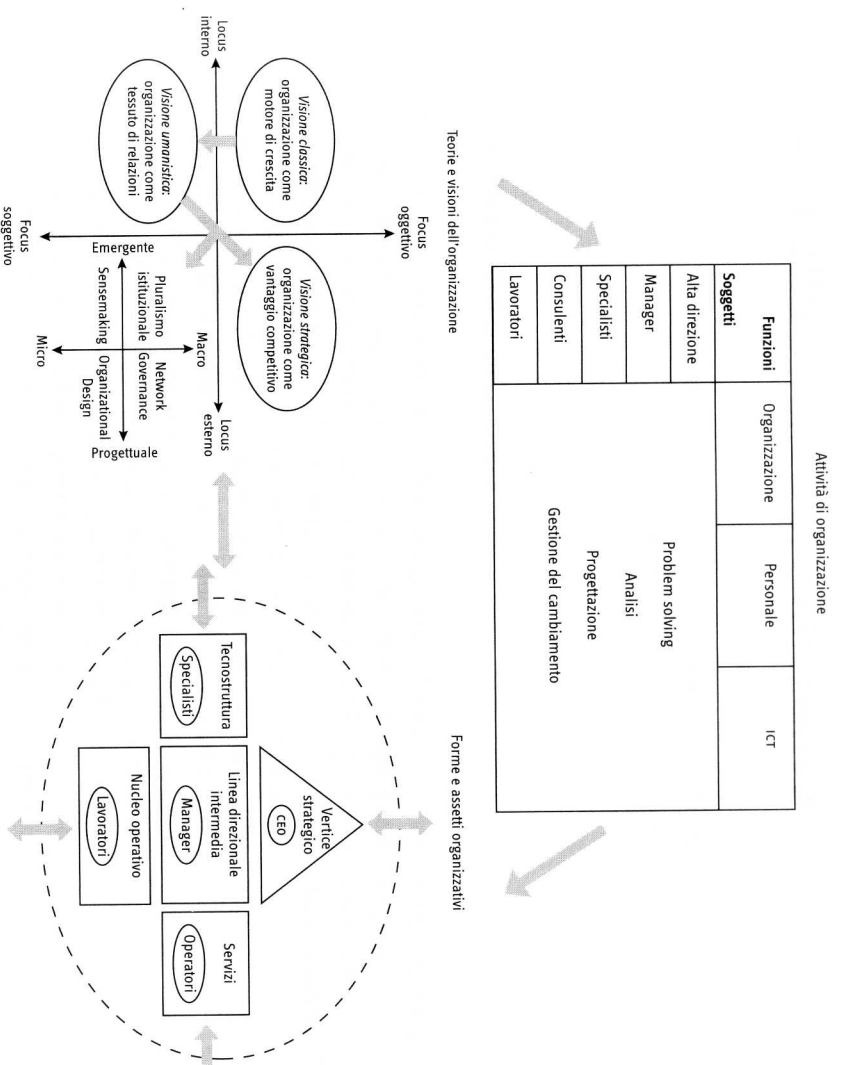
### 5. Teorie e visioni dell'organizzazione

L'attività di organizzazione descritta nel precedente paragrafo non costituisce un momento progettuale isolabile dal fluire continuo di decisioni e di azioni, stimolate dalla necessità di risolvere problemi che hanno un risvolto organizzativo. Da questa corrente di decisioni e di continua attività di Problem Solving, prodotta dalla combinazione di soggetti che abbiamo esaminato, deriva l'assetto organizzativo che un'azienda concretamente assume. Ma tutto ciò viene a essere potentemente influenzato dalle concezioni e dalle visioni dell'azienda e della organizzazione di cui questi stessi soggetti sono più o meno consapevolmente portatori (cfr. FIG. 4).

Esistono diverse visioni di fondo, diverse teorie e diversi concetti, che esprimono modi anche radicalmente divergenti di concepire e interpretare i fenomeni organizzativi. Nella figura 4 questa varietà è rappresentata con uno schema di sintesi di quanto verrà approfondito nel capitolo 2.

Visioni e teorie sono il frutto dell'esperienza e della riflessione in materia e portano il segno di differenti paradigmi maturati nell'ambito delle scienze sociali assieme a quello dei percorsi evolutivi compiuti dalle aziende nei vari contesti spaziali e temporali. Ma anche le tecniche e le metodologie applicative utili all'attività dei soggetti (specialisti, consulenti, dirigenti) che contribuiscono a

FIGURA 4 I rapporti tra attività di organizzazione, forme e assetti organizzativi, teorie e visioni dell'organizzazione



“fare organizzazione” risentono fortemente della varietà e dell'evoluzione nel tempo dei modi di “pensare l'organizzazione”.

Diviene quindi importante, per coloro che intendono partecipare ad attività di organizzazione, come specialisti o come manager, avere consapevolezza delle principali correnti di pensiero, o dei fondamentali paradigmi di riferimento in materia.

Sarà questo l'oggetto del prossimo capitolo.