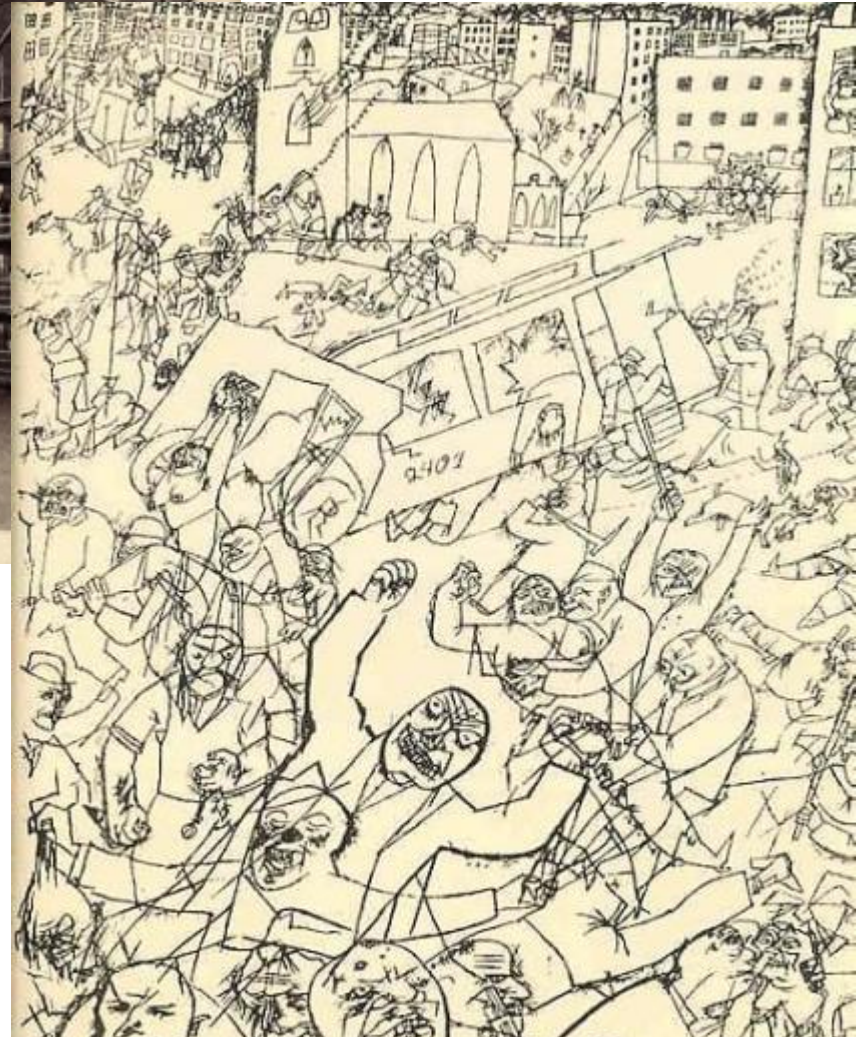




Paolo Depaoli

Supporti alle lezioni basati sul capitolo 6 del testo di F. Isotta (2011), *La Progettazione Organizzativa*

La progettazione della specializzazione verticale ha a che fare con l'allocazione e la gestione del potere.



Nelle slide seguenti, se non indicato altrimenti, il numero che segue le frasi virgolettate indica la pagina del testo di F. Isotta, *La Progettazione Organizzativa*, 2010

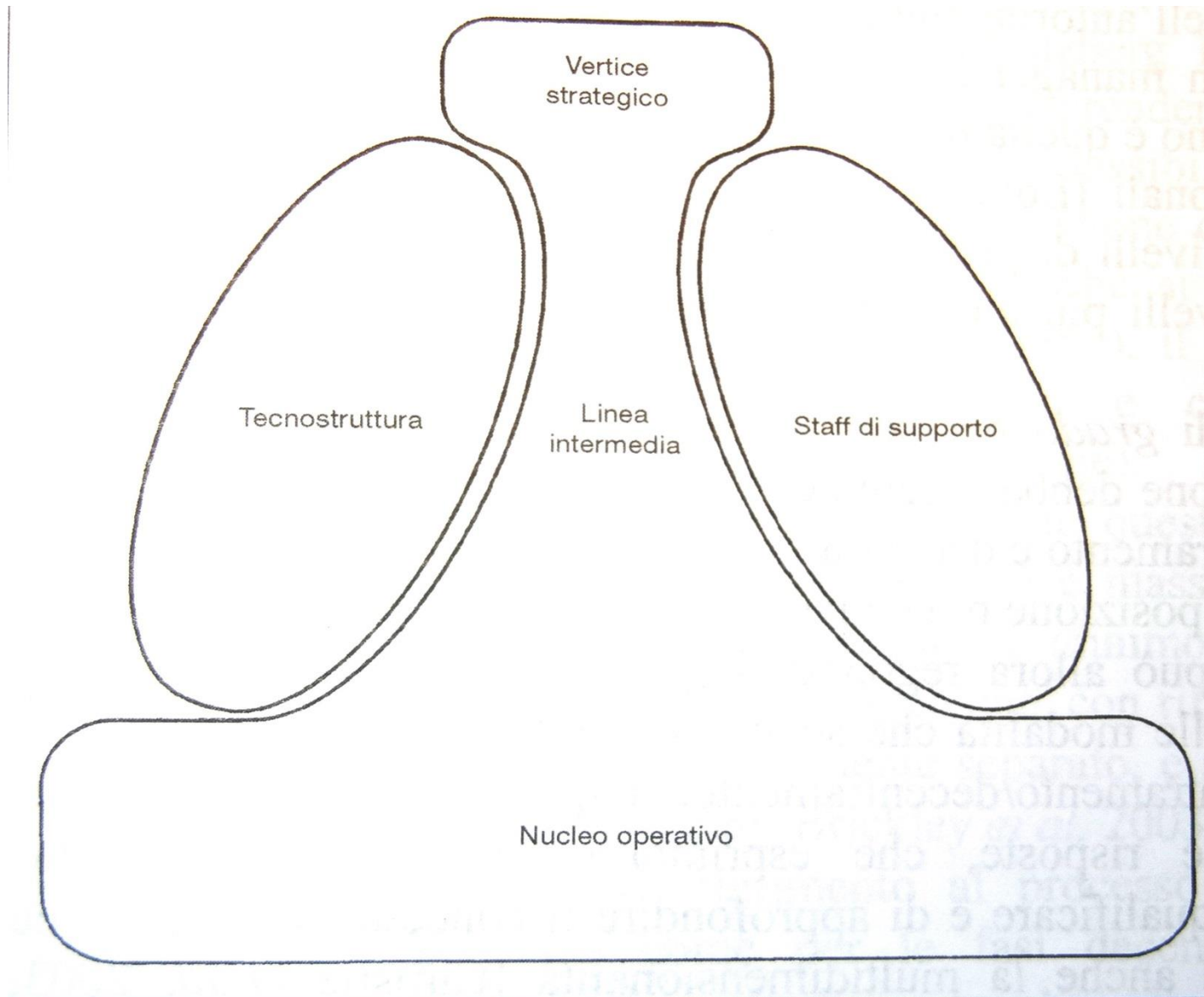
Le variabili organizzative della specializzazione verticale

A - Distribuzione dell'autorità decisionale fra gli attori organizzativi: grado di accentrimento <<<>>> decentramento

B - Lunghezza della linea gerarchica: numero dei livelli gerarchici

C - Articolazione line-staff

La rappresentazione di Mintzberg della specializzazione verticale (a)

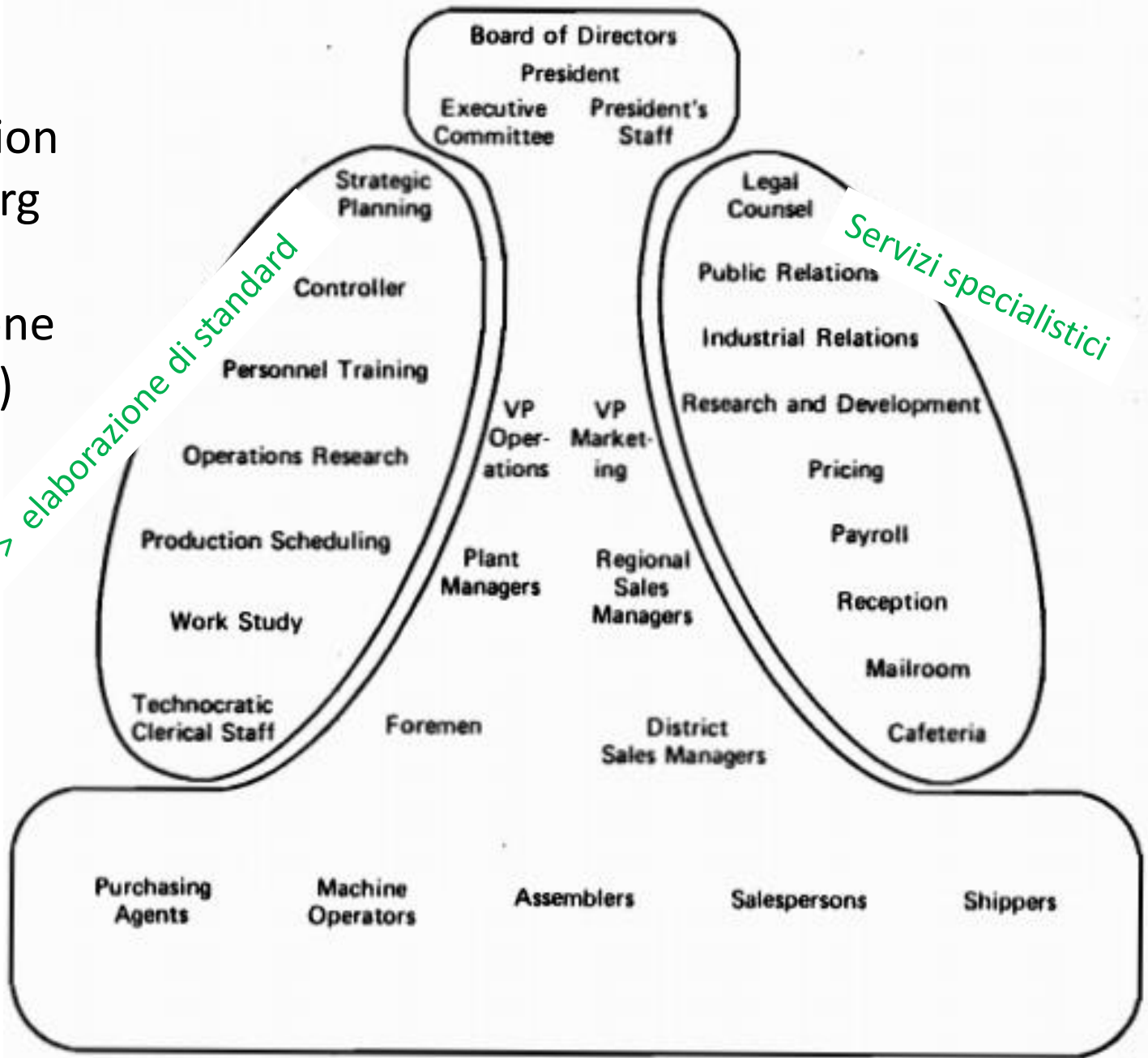


Fonte: Mintzberg [1979]

La rappresentazione di Mintzberg della specializzazione verticale (b)

Regolazione > elaborazione di standard

Servizi specialistici



Mintzberg 1979, p. 33

Figure 2-5. Some Members and Units of the Parts of the Manufacturing Firm

Grado di accentramento >< decentramento (GdA-D 1/7)

Un aspetto della specializzazione verticale riguarda la distribuzione dell'**autorità decisionale**, quindi dell'autorità formale. «Quanto più tale autorità è concentrata in poche persone ai livelli più alti dell'organizzazione, tanto più vi è accentramento; se invece tale autorità è attribuita a molte persone operanti anche ai livelli più bassi dell'organizzazione, allora vi è decentramento» (p. 170)

Per regolare il **GdA-D** occorre tenere presenti le dimensioni seguenti:

- Il numero delle decisioni,
- Il contenuto delle decisioni:
 - tipo di problema affrontato (strategico: obiettivi complessivi, risorse da utilizzare e politiche; direzionale: articolazione obiettivi e acquisizione e uso risorse; operativi: realizzazione attività specifiche)
 - criticità della decisione (importanza dell'impatto)
 - tempo di feedback (quando i risultati?)
- I margini di discrezionalità (es. leva prezzo)
- Il processo decisionale: fasi che precedono e seguono la scelta di un'alternativa (stimolo, informazione, consiglio, scelta, autorizzazione, **implementazione**, controllo)

A. max

Grado di accentramento >< decentramento (GdA-D 2a/7)

Margini di discrezionalità nel processo decisionale: occorre bilanciare l'autonomia col controllo

Processo decisionale

1. stimolo,
2. informazione,
3. consiglio

Decentramento orizzontale
(*staff*)

4. scelta,
5. autorizzazione,
6. implementazione,
7. controllo

Decentramento verticale
(*line*)

Grado di accentramento >< decentramento (GdA-D 2b/7)

TAB. 6.1. - La matrice delle responsabilità

La matrice delle responsabilità (o matrice LRC – *Linear Responsibility Chart*) è una tabella a doppia entrata che riporta: nelle righe le decisioni, nelle colonne gli attori e nell'intersezione riga-colonna la "responsabilità" o il ruolo di ciascun attore in ciascuna delle decisioni considerate. L'ambito di applicazione di questo strumento può essere diverso, il grado di dettaglio o di articolazione delle decisioni può essere ancora diverso e gli attori considerati possono essere individuali o collettivi.

Attori

Decisioni							

Le responsabilità vengono indicate utilizzando a un "vocabolario" che, in generale, richiama le fasi del processo decisionale ma che deve essere condiviso, nel suo significato, dagli attori interessati.

Un esempio di vocabolario è il seguente:

- **R**: l'attore ha la responsabilità e l'autorità di assumere la decisione
- **A**: l'attore approva o pone il veto alla decisione
- **C**: l'attore è consultato e fornisce informazioni prima della scelta
- **M**: l'attore è responsabile dell'implementazione della decisione
- **I**: l'attore è informato della decisione dopo che è stata presa
- **X**: l'attore non ha alcun ruolo

Grado di accentramento >< decentramento (GdA-D 2c/7)

Letta nel senso delle *righe*, la matrice consente di valutare (in sede di analisi) e di garantire (in sede di progettazione) la copertura di tutti i ruoli richiesti per una decisione efficace senza creare sovrapposizioni o ridondanze. Esemplicando, se rispetto a una decisione:

nessuna R: il problema non viene affrontato e non viene assunta alcuna decisione;

molte R: si tratta di una decisione collegiale con un probabile allungamento dei tempi;

molte I: è necessario che tutti siano sempre informati o potrebbero esserlo solo in particolari casi?

nessuna M: la decisione non avrà seguito.

Letta nel senso delle *colonne*, la matrice descrive le caratteristiche delle mansioni degli attori considerati: per esempio, molte R implicano una mansione con elevate responsabilità di assunzione delle decisioni, molte C una mansione di supporto.

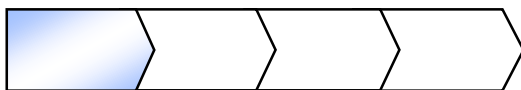
È condivisa l'osservazione che i vantaggi maggiori si collegano al processo di costruzione della matrice che, coinvolgendo anche gli attori interessati (nella individuazione delle decisioni, nella definizione dei ruoli necessari per una decisione efficace e nella attribuzione dei ruoli ai singoli attori), genera chiarezza, comprensione e condivisione.

Fonti: McCann e Gilmore [1983], Korey [1988], Golembiewski [1993], Kates e Galbraith [2007, 236-238]

INCROCIO PROCESSI - STRUTTURA

Comunicazioni
interne e knowledge
management

Fase: Comunicazione strategica



Macroattività	Unità organizzative di Divisione <i>(ipotesi di lavoro)</i>					CC				
	D.G.	U.O. di Staff	Strategic Dvlp	Direzioni	Line	Resp.	Tutor interno	Esperti Divis.	Esperti esterni	Segret. Dcc
• Comunicazione dello scenario (dove siamo)e degli obiettivi aziendali (dove andiamo)	R	C	C	C		C				S
• Comunicazione delle strategie di prodotto e di mercato	I	R	R	R	R	C				S
• Definizione degli obiettivi prioritari (prodotti, mercati, tipologia di clienti,..)	I	R	R	R	R					
• Definizione delle linee guida di sviluppo e di attuazione	I	C	C	R	R					
• Definizione delle caratteristiche del Performance Management della DF	I	C		R		C	S		R	S
• <i>Conventions e Management Meetings</i>	I	R		R		C	S			S

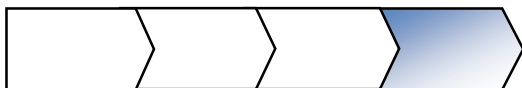
Commercializza
zione

Legenda: I = Indirizza C = Contribuisce R = Realizza S = Supporta

INCROCIO PROCESSI - STRUTTURA

Comunicazioni
interne e knowledge
management

Fase: Diffusione della conoscenza



Macroattività	Unità organizzative di Divisione <i>(ipotesi di lavoro)</i>					CC				
	D.G.	U.O. di Staff	Strategic Dvlp	Direzioni	Line	Resp.	Tutor interno	Esperti Divis.	Esperti esterni	Segret. Dcc
• Definizione delle modalità di alimentazione del DBKM e della biblioteca emeroteca						R	C	C	C	
• Definizione della modalità di fruizione del DBKM						R	C			
• Individuazione dei destinatari delle informazioni				I	C	R	C			
• Individuazione del livello di approfondimento delle informazioni				I	C	R	C			
• Predisposizione strumenti per la diffusione (DB KM)						I	S	R	R	
• Tutoring e assistenza all'utilizzo del DBKM						C	R	C	S	S
• Aggiornamento							C			S
• Monitoraggio sull'utilizzo e sulla funzionalità				I	C	R	C		C	

Legenda: I = Indirizza C = Contribuisce R = Realizza S = Supporta

Conseguenze (GdA-D 3/7)

Vantaggi dell'accentramento:

- coordinamento maggiore delle decisioni (poche persone)
- decisioni da prospettiva generale e migliore utilizzo info del vertice
- sfruttamento competenze del vertice
- maggiore rapidità di risposta ai cambiamenti ambientali
- minori problemi di potere (meno conflitti e comportamenti opportunistici)
- minori costi di struttura (riduzione del numero di posizioni direzionali)

Conseguenze (GdA-D 4/7)

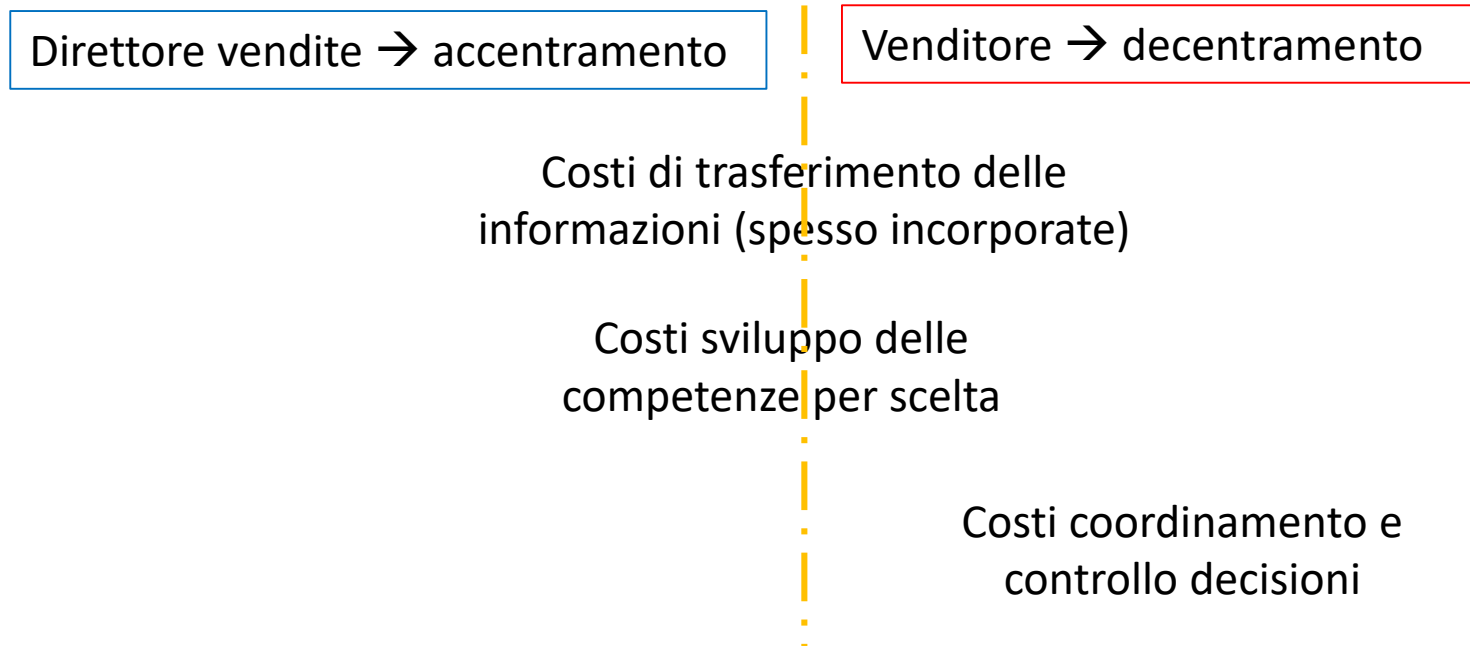
Svantaggi dell'accentramento:

- sovraccarico del vertice :
 - priorità dei problemi affrontati (operativi e strutturati prevalgono su quelli strategici e incerti)
 - tempestività minore
 - qualità della risposta
- lentezza di risposta (anche senza sovraccarico del vertice, più tempo per trasferimento delle info)
- mancata coincidenza tra il problema decisionale e le informazioni possedute dal decisore (analisi top-down e bottom-up)
- minore possibilità di responsabilizzazione (Maslow: stima e autorealizzazione; McClelland: bisogno di influire sugli altri)
- problemi di motivazione e sviluppo delle persone

Conseguenze (GdA-D 5/7)

Il criterio di base per progettare la distribuzione dell'autorità decisionale con riferimento alla fase di scelta è di collocarla dove vi sono le informazioni e le competenze rilevanti.

Es. decisione: se accordare un extra-sconto ad un cliente



Variabili chiave e GdA-D (6/7)

Economie di scala: spesso associate con dimensioni maggiori → molte info
→ evitare il sovraccarico → decentramento

Economie di specializzazione: lungo ciclo di apprendimento → personale con competenza elevata → autonomia → decentramento

Incertezza: molte informazioni da trattare → decentramento aumenta le capacità di trattare le informazioni

Conflitto di interessi: perseguimento di interessi particolari rispetto a quelli generali viene mitigato con lo spostamento verso l'alto della decisione → accentramento

Interdipendenza → se elevata (es. impresa multidivisionale) → accentramento

TAB. 6.2. - Variabili chiave e grado di accentramento/decentramento

Natura delle attività	Accentramento/decentramento
Economie di scala (elevata dimensione dell'azienda)	Decentramento
Economie di specializzazione (difficoltà e lunghezza del ciclo di apprendimento)	Decentramento
Incertezza	Decentramento
Conflitto di interessi	Accentramento
Interdipendenza	Accentramento

Tendenze attuali nel GdA-D (7a/7)

Tendenza al decentramento

ICT-IS

Empowerment

MA... finanziarizzazione!

Tendenze attuali nel GdA-D (7b/7)

TAB. 6.3. - L'empowerment

L'*empowerment* appare nella letteratura manageriale e organizzativa soprattutto dopo la metà degli anni '80, ma è presente da tempo in altri ambiti (politico, medico e psicoterapeutico, pedagogia degli adulti e psicologia di comunità) [Piccardo 1995, 9-15].

In ambito organizzativo, il concetto o il costrutto di *empowerment* (letteralmente dare a una persona il potere di fare) comprende due aspetti. Il primo pone l'accento sul *comportamento del capo* che "fa qualche cosa" (delega autorità, consente libertà di azione, aiuta i dipendenti ad utilizzare le proprie capacità, etc.). Il secondo identifica l'*empowerment* con uno *stato psicologico del soggetto*, una percezione caratterizzata da significatività (congruenza fra richieste del lavoro e convinzioni/valori del soggetto), competenza (convinzione nelle proprie capacità di operare in modo efficace), auto-determinazione (autonomia nell'attivazione e continuazione dei comportamenti lavorativi), impatto (influenza sui risultati del proprio lavoro) [Lee e Koh 2001, 685-686].

L'accezione tradizionale di decentramento o di delega si focalizza solo sul comportamento del capo, in particolare sulla delega di autorità; peraltro l'*empowerment* evoca un trasferimento di autorità significativo, che investe anche gli appartenenti al nucleo operativo (per esempio, nel campo dei servizi, i dipendenti di front-line) [Hales 2000, 501-502].

L'importanza dell'*empowerment* è legata a strategie di business caratterizzate da differenziazione e personalizzazione e da approcci relazionali, di lungo termine con i clienti; a una tecnologia complessa; e a un ambiente molto dinamico e imprevedibile [Bowen e Lawler 1995, 76].

L'impatto dei programmi di *empowerment* è stato spesso molto limitato [Argyris 1998]. Lo studio di tali programmi ha dimostrato, fra gli altri, i limiti sia di un approccio incentrato sul comportamento dei manager [Quinn e Spreitzer 1997], sia di un approccio fortemente sbilanciato sul versante psicologico e motivazionale [Forrester 2000].

Importanti facilitatori dell'*empowerment* sono, oltre a un effettivo e significativo spostamento di autorità, la redistribuzione delle informazioni, lo sviluppo delle conoscenze e sistemi di ricompensa legati alla performance (individuale e di gruppo) [Ford e Fottler 1995, 21-22].

Numero dei livelli gerarchici (nLGe 1/)

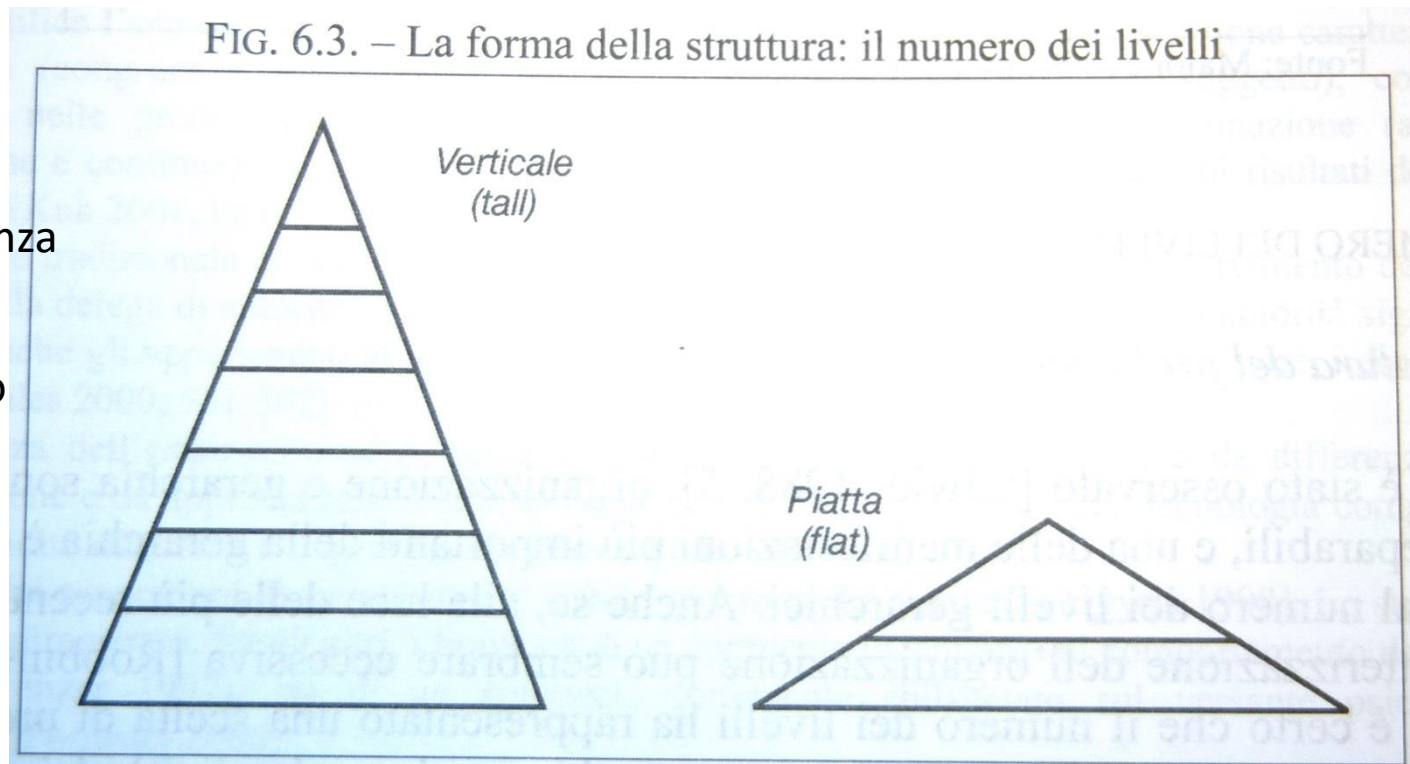
«L'articolazione gerarchica di un'organizzazione influenza le caratteristiche del sistema di comunicazione e decisionale (definisce i canali di comunicazione verticali e quindi regola la trasmissione delle informazioni e, insieme con l'accentramento/decentramento, determina lo sviluppo del processo decisionale)» (p. 179)

FIG. 6.3. – La forma della struttura: il numero dei livelli

Possibilità di influenza

Management ratio

Per la PO: molti o pochi livelli?



Numero dei livelli gerarchici: vantaggi e svantaggi (nLGe 2/)

Vantaggi di un numero elevato di livelli:

- Effetti positivi sui processi di elaborazione delle informazioni: maggiore analisi e più elevato approfondimento dei problemi e delle decisioni
- Aumentano le possibilità di coordinamento e controllo gerarchici (comportamenti opportunistici)
- Maggiore articolazione dei percorsi verticali di carriera

Svantaggi del numero elevato dei livelli:

- Genera rigidità e difficoltà nelle risposte alle esigenze di cambiamento e di innovazione
- Comporta costi di struttura elevati
- Difficoltà di comunicazione
- Peggioramento della qualità delle decisioni (si pensa che altri livelli si occuperanno con più cura del problema)
- Attenua e rende confuse le differenze tra i livelli. Gerarchia è graduazione di autorità e responsabilità → attenuazione percezione e differenze effettive
- Effetti negativi sulla motivazione (poca possibilità di rapportarsi coi vertici «lontani»)

Variabili chiave e numero dei livelli (nLGe 3/)

TAB. 6.4. - Variabili chiave e numero dei livelli

Natura delle attività	Numero dei livelli
Economie di scala (elevata dimensione dell'azienda)	Elevato
Economie di specializzazione (difficoltà e lunghezza del ciclo di apprendimento)	Basso
Incertezza	Basso
Conflitto di interessi	Elevato
Interdipendenza	Elevato

Specializzazione: complessità si traduce in una maggiore necessità di trattamento delle informazioni e questa necessità può essere meno soddisfatta con il ricorso alla gerarchia

Tendenze (nLGe 4/4)

Vi è una tendenza alla diminuzione dei livelli (*delayering*)

La diminuzione dei livelli riguarda soprattutto il management intermedio

Trasferimento di
attività meno
manageriali



Decentramento



Esistono dei [sostituti della gerarchia](#)

Soluzioni complementari e parzialmente alternative al rapporto gerarchico

TAB. 6.5. - I sostituti della gerarchia

Funzioni della gerarchia	Job design	IT	Dati finanziari	Sistemi di ricompensa	Contatti con fornitori o clienti	Formazione	Valori e visione	Leadership informale
Pianificare	X	X	X					
Fissare obiettivi	X	X	X	X	X	X	X	
Assegnare il lavoro	X							X
Coordinare	X	X	X	X	X	X	X	X
Controllare		X	X	X				
Raccogliere e conservare informazioni	X	X						
Agire da nodo di comunicazione	X	X	X	X			X	
Addestrare e sviluppare	X	X		X				X
Motivare	X		X	X	X	X	X	
Guidare	X							X
Assumere decisioni sul personale	X						X	X
Fornire competenza/esperienza		X				X		X

Organi di staff e di line (S-L)

Fayol ... (ricordate?!) La rilevanza della distinzione è dovuta a:

- Incidenza dei costi delle staff sui totale dei costi,
- Importanza dei servizi generati dalle staff nel generare valore per i clienti
- Difficoltà di controllo dell'attività svolta da questi organi (e quindi: come si fa a promuoverne l'efficacia e l'efficienza? → PO
- Quali problematiche vi sono nella relazione tra le staff e la line (S-L)

Perché trattare qui (nella specializzazione verticale) la problematica S-L?
Per Fayol le staff coprono le carenze specialistiche dei capi; oggi le staff aumentano le capacità di elaborazione delle informazioni della gerarchia.

In ogni caso determinano una maggiore complessità e differenziazione dell'organizzazione perché comportano un'ulteriore divisione del lavoro e un aumento delle professionalità utilizzate.

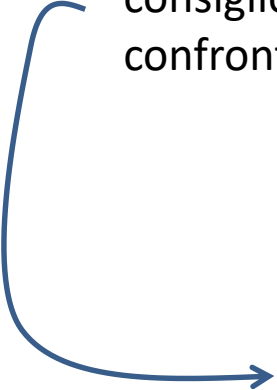
Organi di staff e di line (S-L)

Criteri di distinzione S-L

Line svolge le attività collegate al processo centrale di trasformazione dell'azienda

→ decide, sceglie

Staff svolgono attività di consulenza o consiglio e di servizio specialistico nei confronti della line

- 
- Attività di regolazione dell'organizzazione svolte attraverso l'elaborazione di standard (tecnostruttura)
 - Servizi che non attengono al processo centrale di trasformazione che l'azienda invece che comprare all'esterno ritiene sia più conveniente svolgere all'interno (staff di supporto)

Organi di staff e di line (S-L)

Decisioni di PO che riguardano le staff:

1. Scelta make oppure buy. Dipende dal divario dei costi di transazione
2. A quale/i livello/i inserirle (collocazione): concentrazione o dispersione?
Le alternative implicano costi di produzione e di transazione diversi
3. Relazione S-L. Rapporto formale: consulenza facoltativa?
Oppure autorità funzionale?



Autorità funzionale: nell'ambito assegnato l'autorità di introdurre, di vietare o di controllare le politiche o le procedure che riguardano attività svolte in altre UO

Una stessa posizione è soggetta a due dipendenze: gerarchica (dal superiore) funzionale (dalla staff)
→ l'unicità del comando cessa di esistere.

FIG. 6.5. – Una tipologia dei rapporti di dipendenza

Tipologia rapporti di dipendenza

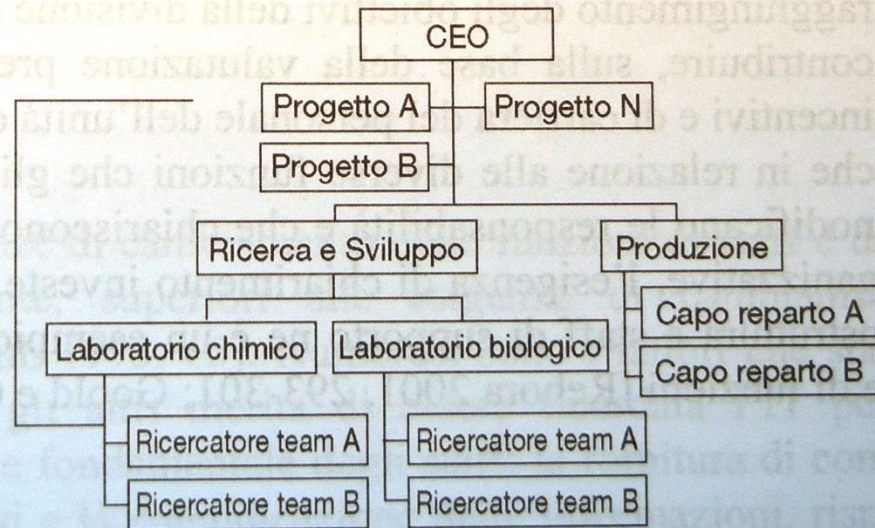
Dipendenza unica



Dipendenza multipla (doppia) gerarchica e funzionale



Dipendenza multipla (doppia) gerarchica



No S-L

Dipendenza multipla solo gerarchica (forma a matrice)

Legenda:

- Dipendenza gerarchica
- - - - Dipendenza funzionale

Organi di staff e di line (S-L)

Staff decentrate (SD)

Obiettivi per la dipendenza funzionale delle SD

- Garantire la coerenza tra azioni della SD e politiche funzionali dell'impresa
- Assicurare il mantenimento e lo sviluppo delle conoscenze delle SD
- Assegnazione delle risorse da assegnare alla SD in base alle attività da svolgere
- Valutare il personale delle SD (standard di natura professionale)
- Decidere incentivi e carriera per SD

Obiettivi per la dipendenza gerarchica delle staff

- Assicurare l'adeguatezza del supporto specialistico alle esigenze del dipartimento o divisione
- Appoggiare le richieste di risorse della SD, sulla base delle esigenze operative
- Valutare il personale della SD in termini del suo contributo al raggiungimento degli obiettivi della divisione o dipartimento
- Contribuire sulla base di tale valutazione alle decisioni in materia di incentivi e carriera del personale della SD

Vantaggi e svantaggi organi di staff

Vantaggi degli organi di staff

- Consentono di prestare attenzione a questioni che potrebbero venir trascurate perché non direttamente collegate con le attività fondamentali dell'azienda (lungo periodo, ricerca, ec.)
- Potenziano la capacità del management di raccogliere, elaborare e diffondere informazioni (efficacia manageriale)
- Supportano la coerenza a livello aziendale delle politiche in aree specifiche (es GSRU)

Svantaggi degli organi di staff

- Vi sono costi diretti (personale) e indiretti (tempo line)
- Pericolo di proliferazione (difficile valutarne la produttività) e di autoreferenzialità
- Spostano l'attenzione dai risultati al 'come' (→ aumento burocratizzazione e lentezza di risposta)
- Innovatività, ma impraticabilità
- Conflitti e lotte di potere con la line

Tendenze recenti

Crescente attenzione alla qualità dei servizi offerti dalle staff e alla loro efficienza (ruolo IT-IS)

Staff di supporto (servizi) → confronto esterno, esternalizzazione, ricorso al mercato

Tecnostruttura: ricorso al mercato è più problematico

- Funzione di supporto all'adattamento al mercato
- Rapporto con la line aperto, continuo e intenso
- Collocazione organizzativa il più vicina possibile agli utilizzatori