

## L'organizzazione del sistema aziendale e i problemi della sua progettazione

### 1. Nozione di organizzazione.

Il concetto di “*organizzazione*” risulta oltremodo complesso<sup>1</sup>, potendo riferirsi alternativamente, ma pure congiuntamente:

a) *all'atto o alla serie di atti, a seguito dei quali un certo aggregato (“istituto” o “sistema”) viene descritto ed analizzato nelle sue specifiche parti componenti, in base ad un qualche criterio “ordinatore”;*

b) *al modo con il quale le parti in questione sono collegate e coordinate, al fine di consentire lo svolgimento di una o più attività predeterminate;*

c) *all'effetto o risultato del collegamento anzidetto, considerato come strumento per il perseguimento di specifici fini dell'aggregato in questione*<sup>2</sup>.

In altri termini, quando ci si propone di svolgere un'azione, che si sviluppa in più tempi richiedendo il contributo di abilità diverse, si pone il problema di dar vita ad un insieme comunemente definito “*organizzazione*”.

---

<sup>1</sup> “La parola *organizzazione* richiama tuttora i significati che si ritrovano nel suo etimo (i termini greci *organon*: strumento, organo fisico, ed *ergon*: lavoro, opera, ufficio, esecuzione): la presenza di una *attività finalizzata* svolta da *più parti* di un insieme *coordinato*. Anche nel linguaggio corrente, infatti, per *organizzazione* s'intende la proprietà di coordinamento e di finalizzazione assunta da un insieme di comportamenti, specie di lavoro”. Cfr. A. RUGIADINI, *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979, pag. 3.

<sup>2</sup> Anche secondo il REBORA “è utile considerare tre distinti significati del termine *organizzazione*, come:

1. assetto organizzativo e quindi componente, o parte, dell'azienda;
2. specifica attività o funzione, rivolta a costruire, realizzare o modificare l'assetto organizzativo di un'azienda;
3. riferimento teorico e concettuale, che orienta l'intervento sull'organizzazione e quindi la funzione o attività che consiste nell'organizzare.” (G. REBORA, *Organizzazione aziendale*, Carocci ed., Roma, 1998, pag. 15).

Inoltre, se l'azione da sviluppare presenta dei caratteri di costanza e di continuità, sarà utile porre attenzione alle parti da combinare fra loro, risolvendo fin dall'inizio (e una volta per tutte) le questioni legate al loro specifico (e soddisfacente) funzionamento.

Nell'ambiente socio-economico sono praticamente inesistenti i contesti e le situazioni che richiedono azioni rigidamente ripetitive, tanto che le organizzazioni presenti in tale ambiente sono considerate "*in senso dinamico*", come *il risultato di una serie di processi tramite i quali individui, gruppi, organi, sistemi o apparati si sviluppano, si differenziano e si coordinano sino a formare organismi sufficientemente omogenei e vitali*.

Ciò è senz'altro vero quando l'aggregato preso in esame è un qualsiasi sistema aziendale, soprattutto per la variabilità del contesto nel quale si trova ad operare e per le incertezze ed ambiguità con le quali si confronta di continuo, nello svolgimento della propria attività.

Pertanto, le operazioni svolte e gli stessi obiettivi perseguiti non possono essere considerati immutabili. Al contrario, risulta essere esigenza di fondo una continua azione di ordinamento e di revisione, per adattare il sistema ai cambiamenti che si realizzano al suo esterno.

Emerge, al riguardo, la nozione di "*comportamento organizzativo*" inteso come *manifestazione di volontà individuale realizzata con riferimento ad altri*, così da costituire *insiemi di atteggiamenti "reattivi" fortemente finalizzati e interdipendenti*, studiati per assicurare condizioni di salda continuità al sistema in cui tale comportamento prende vita.

Possiamo allora affermare che l'organizzazione aziendale non può essere realisticamente rappresentata come un modello preordinato e stabile, definito secondo principi fissi di interdipendenza e di autoregolazione. Ciò, non solo per la variabilità cui ci siamo ora riferiti ma anche perché gli elementi che la costituiscono sono sia *esseri inanimati e meccanici*, sia *soggetti umani e vitali*.

Proprio la presenza dell'uomo, quale importante "unità elementare" della organizzazione, fa sì che ogni schema teorico generale debba essere applicato con una adeguata flessibilità, in ragione delle differenziate qualità degli individui chiamati a tradurlo in pratica.

Così, l'*organizzazione aziendale* può essere considerata, in modo prevalente, *come una scelta di uomini e come un criterio da seguire per il loro efficiente ed economico impiego, nel rispetto, ovviamente, delle esigenze naturali e morali dei singoli*; un impiego finalizzato allo svolgimento di attività coerenti con le propensioni e gli interessi dei partecipanti all'organizzazione e dei loro diretti interlocutori esterni.

Organizzare significa, allora, realizzare un processo tramite il quale si tende a verificare costantemente l'omogeneità interna di un aggregato di persone e di mezzi e la compatibilità del proprio ruolo con esigenze esterne, così da sviluppare un'attività idonea a mantenere un rapporto dinamico ed equilibrato con altri elementi ed aggregati dell'ambiente in cui è inserito.

Il processo in questione comprenderà *una prima fase* in cui si manifesta la volontà di svolgere una certa funzione o ruolo rispetto all'ambiente circostante, raccogliendo in sistema una serie di fattori materiali, immateriali ed umani ritenuti idonei a tal fine. In proposito è opportuno cogliere ed analizzare alcune significative "percezioni" riferite agli stessi elementi interni ed esterni al sistema, valutandone, anche in prospettiva, la dinamica di funzionamento e tentando così di rimuovere uno stato iniziale di non perfetta conoscenza e di incertezza.

In *una seconda fase*, allorché il sistema verrà concretamente reso funzionante, l'attenzione sarà in prevalenza concentrata sulle attese che l'ambiente manifesta o è potenzialmente in grado di manifestare nei confronti del sistema stesso, onde confrontare tali attese con le risposte fornite da quest'ultimo, in rapporto alle risorse che risulterà capace di mobilitare. Dovrà, quindi, essere misurata la capacità dell'organizzazione *di coordinare le risorse umane e tecnologiche per garantire assiduamente il raggiungimento dei propri fini (produzione di beni o di servizi) soddisfacendo le motivazioni degli individui che fanno parte del sistema.*

In *una terza fase*, si procederà ad un immagazzinamento delle informazioni utili ad affrontare nel futuro i variabili andamenti ambientali.

In *una quarta fase*, si darà finalmente vita all'organizzazione intesa come "collettività" o aggregato "progettato" per il perseguimento di scopi di varia natura, comunque coerenti con gli orientamenti di coloro che lo compongono.

La coesione interna al sistema e l'influenza su di esso esercitata dal suo ambiente di riferimento consentono di considerare, alternativamente, l'organizzazione<sup>3</sup> alla stregua di un:

A) "Sistema Razionale", ossia di una collettività volta al perseguimento di fini fortemente specifici e sufficientemente autonomi rispetto all'ambiente di riferimento, così da determinare una struttura sociale relativamente formalizzata.

B) "Sistema Naturale", inteso come *collettività i cui partecipanti sono poco influenzati dalla struttura formale o dai fini ufficialmente posti, ma condividono un interesse alla sopravvivenza del sistema*, impegnandosi in attività collettive, strutturate informalmente, per garantire tale sopravvivenza.

C) "Sistema Aperto", visto come *coalizione di gruppi di interessi instabili che determina dei fini attraverso un "processo di negoziazione"*, risentendo fortemente la struttura della coalizione, le sue attività ed i suoi risultati, dei condizionamenti di molteplici fattori ambientali.

Gli studi sulle organizzazioni, per lo meno fino ad un recente passato, si sono concentrati, in modo prevalente, sull'analisi del cosiddetto "Sistema Razionale",

---

<sup>3</sup> Quelle illustrate nel testo risultano essere tre "prospettive più o meno distinte" che secondo l'analisi di Scott "sono state impiegate nello studio della struttura organizzativa. Il termine *prospettiva* è stato usato di proposito dato che sempre avremo a che fare non con un singolo modello unificato della struttura organizzativa, ma con una vasta gamma di approcci che hanno fra loro una forte rassomiglianza." (cfr. R.W. SCOTT, *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1985, pag. 75).

inteso come struttura ben definita e stabilmente funzionante, caratterizzata da precise regole e canoni di comportamento, ritenendo possibile e quindi auspicabile impostare rigidamente l'attività degli organismi analizzati seguendo le leggi dell'*efficienza* e dell'*efficacia*.

Richiamiamo, in proposito, il concetto di "*efficienza*" che può essere espresso dal *valore del rapporto fra il risultato conseguito da un sistema di produzione e il risultato massimo conseguibile dall'insieme delle risorse impiegate*.

È pertanto ovvio che un tale valore è tanto più positivo quanto più si avvicina all'unità. Tuttavia, ritenendo in generale improbabile ottenere il massimo livello di efficienza, i responsabili dell'organizzazione definiscono programmi volti ad ottenere risultati più concretamente conseguibili.

Potrà così essere espresso a posteriori un *giudizio di "efficacia interna"* inteso come *il valore del rapporto fra il risultato conseguito e quello programmato*.

Pure in tal caso l'ottenimento di un valore vicino all'unità può far ritenere positiva l'attività svolta. Tuttavia, qualora sia possibile impiegare le risorse secondo livelli superiori alle attese, il valore del rapporto è in grado di superare uno.

Ma i risultati conseguiti possono essere valutati pure nei confronti dei valori attesi dall'ambiente di riferimento. Si parla così di "*efficacia esterna*", come *rapporto fra risultato conseguito (ossia valore prodotto e trasmesso all'ambiente) e risultato atteso dall'ambiente stesso*.

Pertanto anche risultati vicino all'efficienza e superiori ai livelli programmati possono essere ritenuti scarsi e negativi, ossia incapaci di soddisfare le attese degli interlocutori esterni<sup>4</sup>.

In generale, la regolazione di un organismo finalizzata al rispetto delle condizioni di efficienza e di efficacia esalta il meccanicismo delle relazioni interne. Si parla, perciò, anche di *sistema determinato* o "*chiuso*", in cui:

- le variabili e le relazioni fra esse sono *sufficientemente limitate* per poter essere comprese;
- le anzidette variabili e relazioni sono *sotto controllo* o *passibili di una previsione affidabile*.

La razionalità non si riferisce alla scelta dei fini, ma alla loro realizzazione ("*implementation*") e si traduce nella *misura in cui una serie di azioni è regolata in modo tale da realizzare i fini predeterminati con il massimo sfruttamento delle risorse impiegate*.

---

<sup>4</sup> Parzialmente diversi rispetto a quelli esposti nel testo sono i concetti di efficienza e di efficacia enunciati da C. Barnard. Per tale Autore, infatti, L'efficacia di un'organizzazione è *la misura del grado con cui essa si mostra concretamente capace di coordinare le risorse umane e tecnologiche per garantire giorno giorno il raggiungimento dei propri fini (produzione di beni o di servizi)*. L'efficienza è, invece, *la misura in cui si soddisfano le motivazioni individuali a far parte di un sistema cooperativo. (Retribuzioni, profitti, gratificazioni morali che si traggono dal cooperare sono tutte categorie empiriche assorbite dal concetto di efficienza)*. Cfr. C.I. BARNARD, *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970.

Tuttavia *i fini debbono essere ben specificati*, od anche se inizialmente vaghi, devono diventare, nel corso del tempo, più chiari, pena l'instabilità dell'organizzazione.

Quanto alla *formalizzazione della struttura*, è da ricordare che essa risulta da una *formulazione precisa ed esplicita delle regole che guidano i membri dell'organizzazione*, nonché da una *prescrizione dei ruoli e dei rapporti fra ruoli*, prescindendo dalle caratteristiche delle persone che occupano le varie posizioni nella struttura<sup>5</sup>.

La *formalizzazione* può essere vista come un *tentativo di rendere il comportamento più prevedibile, standardizzandolo e regolandolo*.

In tal modo il "*modello razionale*" appare un *modello meccanico nel quale l'organizzazione è una struttura composta di parti "manipolabili", ognuna delle quali è modificabile singolarmente al fine di aumentare l'efficienza del tutto*.

La formalizzazione serve anche a *rendere oggettiva la struttura* (far apparire oggettiva la definizione dei ruoli e dei rapporti, così che questi siano "esterni" rispetto agli attori).

L'enfasi sul "sistema razionale" si traduce nel tentativo di *alleggerire l'incertezza* tipica dei fenomeni socio-economici, alla ricerca della massimizzazione dei risultati conseguibili. Tuttavia la considerazione della notevole variabilità che ha sempre più caratterizzato l'evoluzione dell'ambiente in questi ultimi anni, ha generato lo sviluppo di correnti di pensiero fortemente sensibili alla flessibilità dell'organizzazione, trasferendo l'attenzione sulle logiche del "sistema naturale" e del "sistema aperto".

In particolare, riguardo al "*Sistema Naturale*", si concentra l'analisi sugli aspetti comportamentali delle organizzazioni, ciò in quanto esiste sovente un *gap* fra obiettivi "conclamati" e ufficialmente posti e fini reali e specifici dei singoli membri. Inoltre non può essere trascurata la necessità di adattamento al contesto sociale dove l'aggregato svolge la propria attività.

Ne risulta una sorta di "polimorfismo" delle organizzazioni medesime che non possono dedicarsi integralmente alla realizzazione di *output produttivi*, dovendo riservare parte delle proprie risorse pure a *obiettivi di supporto e di autosostentamento*. Esse sono, quindi, *gruppi sociali governati da un imperativo che precede ogni altro: "sopravvivere"*<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> "È utile ricordare che una struttura è formalizzata nella misura in cui le regole che governano il comportamento sono formulate in modo preciso ed esplicito e nella misura in cui i ruoli ed i rapporti tra i ruoli sono prescritti prescindendo dalle caratteristiche delle persone che occupano le posizioni nella struttura" (cfr. R.W. SCOTT, *op. cit.*, pag. 79).

<sup>6</sup> "In molte condizioni si è osservato che le organizzazioni modificano i loro obiettivi in modo da raggiungere un assetto più favorevole. Se la loro sopravvivenza è in gioco, le organizzazioni abbandoneranno il perseguimento degli obiettivi espliciti per potersi salvare ed è per questo motivo che le organizzazioni sono viste innanzitutto, non come strumenti per raggiungere obiettivi determinati, ma come fini in sé" (R.W. SCOTT, *op. cit.*, pag. 101).

Viene, così, posta in discussione la stessa *formalizzazione della struttura organizzativa*, che propone norme di comportamento finalizzate esclusivamente al raggiungimento di obiettivi produttivi. Pertanto ad una “*struttura formale*”, la cui esistenza non può essere posta in discussione e che è chiamata a gestire quella parte di attività consapevolmente pianificabile, si sovrappone una “*struttura informale*”, dipendente dalle caratteristiche personali dei membri dell'aggregato i quali, proprio in vista di esigenze di automantenimento, sviluppano sistemi di comportamento, regole non formalizzate, rapporti di *status* e di potere al di fuori di quelli stabiliti dai ruoli loro assegnati<sup>7</sup>.

Rinnegare la presenza della “*struttura informale*” o addirittura opporsi alla sua costituzione o al suo funzionamento, *irrigidendo la definizione dei ruoli e tentando di bloccare le comunicazioni personali*, appare quanto meno controproducente, sia perché non viene così sufficientemente valorizzato l'obiettivo di sopravvivenza del sistema, sia perché è, in tal modo, sprecata la più preziosa risorsa delle organizzazioni, ovvero *l'intelligenza e l'iniziativa dei loro membri*.

Anziché fonte di incertezza, di vincoli e di ostacoli, *l'ambiente operativo* può, tuttavia, essere considerato dalle organizzazioni come *sorgente originaria di risorse che ne permettono il funzionamento*. Tale angolo visuale è coerente con la logica del “*Sistema aperto*”.

Secondo tale impostazione, *gli obiettivi perseguiti dall'aggregato sono fissati in anticipo, non autonomamente, ma tenendo conto delle risposte da fornire all'ambiente*. L'adattamento viene quindi programmato e non richiede, se non eccezionalmente, interventi specifici. Nel corso della sua esistenza, peraltro, il sistema organizzato può mutare obiettivi, *regolando la sua attività in accordo con le modifiche del contesto ambientale*.

Tutta la vita dell'organizzazione è determinata dagli scambi con l'ambiente ed i suoi confini tendono ad allargarsi. *La delimitazione dei confini* stessi e la loro difesa costituiscono tuttavia oggetto di preoccupazione costante da parte dei membri dell'organismo che investono risorse specifiche a tale scopo<sup>8</sup>.

*Formalizzazione della struttura, sopravvivenza, regolazione dei flussi da e verso l'ambiente* costituiscono, a nostro avviso, problemi che non vanno risolti separatamente, bensì in una visione integrata, da apprezzare soprattutto in sede di definizione dell'apparato organizzativo, ovvero della sua progettazione.

---

<sup>7</sup> “Da questo punto di vista, nelle organizzazioni complesse l'organizzazione informale rappresenta uno sviluppo spontaneo e funzionale, anzi una necessità, che permette al sistema di adattarsi e sopravvivere” (cfr. J.D. THOMPSON, *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1988, pagg. 72-73).

<sup>8</sup> “I sistemi aperti hanno scambi con i loro ambienti, acquistano risorse e informazioni, scambiano beni e servizi nell'ambiente per altre risorse. La funzione di copertura dei confini è necessaria per assicurare che tali scambi abbiano luogo e che sia mantenuta l'integrità del sistema dei confini” (R. BUTLER, *Progettare le organizzazioni*, McGraw-Hill Italia, Milano, 1998, pag. 5).