Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2019/2020

Corso di ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Prof. Rocco Reina

Dott.ssa Marzia Ventura

CFU 9/ ore 63

LE FORME ORGANIZZATIVE SEMPLICI

LE CARATTERISTICHE DI BASE DELLA FORMA ORGANIZZATIVA SEMPLICE

- ✓ Si caratterizza per essere poco sviluppata dal punto di vista della divisione del lavoro e della specializzazione tra unità organizzative e dal punto di vista dell'adozione di meccanismi di coordinamento sia verticali che orizzontali.
- ✓ La **FORMA SEMPLICE** è una struttura organizzativa poco differenziata e che funziona in modo efficace adottando strumenti relativamente poco sofisticati [Mintzberg 1983].
- ✓ Le **ORGANIZZAZIONI SEMPLICI** si presentano attraverso alcune varianti tipiche:
- ***Forma imprenditoriale;***
- ***Forma artigiana;***
- ***Gruppo di pari.***

LA FORMA IMPRENDITORIALE: IL CONTROLLO GERARCHICO SEMPLICE

Si tratta di una soluzione organizzativa tipica del pionierismo imprenditoriale e della piccola impresa nei settori manifatturieri tradizionali. Il vertice dell'organizzazione è presidiato dall'imprenditore che esercita direttamente tanto il controllo economico quanto il potere di direzione e coordinamento, accentrando su di sé:

- *la definizione delle linee strategiche dell'impresa: mercati sui quali operare, tecnologie da utilizzare, risorse su cui far leva;*
- *la gestione quotidiana delle attività operative: chi fa che cosa, ordine di priorità nelle attività da svolgere;*
- *la scelta dei collaboratori e il loro coordinamento, al fine di garantire che le attività vengano svolte nei modi e nei tempi stabiliti.*

L'imprenditore, quindi, è in *presa diretta* con i suoi collaboratori e con gli altri stakeholder esterni: è il baricentro di tutta l'organizzazione!

LA FORMA ARTIGIANA: LA STANDARDIZZAZIONE DEL SAPER FARE

La **forma artigiana** è adatta al governo di attività che non possono essere dirette e controllate direttamente da una sola persona al vertice dell'organizzazione, ma richiedono una professionalità diffusa e l'attribuzione di una maggiore discrezionalità di scelta al nucleo operativo.

La ***forma artigiana*** ruota attorno al nucleo operativo, che è un vero e proprio **problem solver**:

- *fa leva sulle proprie conoscenze tecniche ed esperienze specifiche per affrontare e risolvere i problemi operativi e, quindi, non ha bisogno di ricevere ordini precisi e puntuali per agire;*
- *si trova spesso a diretto contatto con i clienti, come accade nel settore dei servizi, e decide autonomamente e tempestivamente in che modo soddisfare le loro mutevoli esigenze.*

Oltre al maggiore livello di decentramento decisionale, la *forma artigiana* si differenzia rispetto alla *forma gerarchico-imprenditoriale* per le modalità di coordinamento. In questi contesti la supervisione diretta non è efficace. Il principale meccanismo di coordinamento è la standardizzazione delle conoscenze.

IL GRUPPO DI PARI: COMPETENZE E MUTUO ADATTAMENTO

- Si adatta allo svolgimento di attività complesse o in ambienti turbolenti o per il concorso di entrambe le cause.
- Ogni componente del *gruppo di pari* svolge contemporaneamente le attività tipiche del vertice strategico e del nucleo operativo.
- Il controllo del lavoro è direttamente compiuto da chi lo svolge.
- Il funzionamento del gruppo di pari richiede flessibilità nei comportamenti e la condivisione di alcuni obiettivi di fondo.

QUANDO FUNZIONANO LE FORME SEMPLICI?

Caratteristiche	Vantaggi	Difficoltà	Correttivi
Accentramento decisionale	Visione unitaria Rapidità di decisione	Sovraccarico del vertice Dipendenza da una sola persona Difficoltà di successione (ricambio generazionale)	Delega delle attività operative Introduzione di semplici routine organizzative
Compiti e responsabilità non ben definiti	Flessibilità di risposta Intercambiabilità dei ruoli	Scarse competenze gestionali Insoddisfazione delle persone che hanno limitate possibilità di crescita	Attribuzione ai collaboratori di uno o più "compiti prevalenti"
Assenza di formalizzazione	Rapidità di risposta Flessibilità operativa	Dipendenza dal ciclo di vita professionale delle persone Difficoltà a fissare, conservare e trasferire i saperi taciti	Adozione di tecnologie di coordinamento rese possibili e convenienti dal progresso tecnologico
Scala dimensionale insufficiente	Investimenti tecnici e in risorse umane limitati e reversibii	Non accesso a competenze elevate e a tecnologie sofisticate	Accordi di collaborazione e inserimento in reti. Acquisizione di servizi esterni

L'ORGANIZZAZIONE ESTREMA E L'ORGANIZZAZIONE EFFIMERA

Le ***ORGANIZZAZIONI ESTREME*** coinvolgono persone che affrontano situazioni, in cui un concorso di eventi esterni, appunto estremi, altera in modo radicale il contesto sociale di riferimento, generando:

- Perdita di identità di ruolo;
- Leadership ambigua;
- Mancanza di comunicazioni efficaci;
- Ambiente ritenuto prevedibile, che improvvisamente appare fuori controllo.

Per mantenere un certo «ordine sociale» è necessario ricorrere ad alcuni principi:

- *Improvvisazione;*
- *Bricolage;*
- *Saggezza;*
- *Interazione rispettosa*.

L'ORGANIZZAZIONE ESTREMA E L'ORGANIZZAZIONE EFFIMERA 1

Le **ORGANIZZAZIONI EFFIMERE** sono forme di azione collettiva temporanee che nascono attorno ad un evento particolare per mano di uno o più attori che colgono la situazione e sono, a loro volta, legittimati da essa.

- ✓ Hanno confini scarsamente definiti, con improvvise espansioni e contrazioni, in risposta all'interpretazione soggettiva delle circostanze ambientali.
- ✓ L'ingresso e l'uscita delle persone sono scarsamente selettive.
- ✓ La leadership emerge in capo all'individuo che svolge il compito di coordinamento, anche se questo non porta alla creazione di una gerarchia formale, dal momento che le comunicazioni sono di tipo orizzontale e le relazioni sono determinate dalle esigenze del flusso di lavoro.