

# TRA ADATTAMENTO E SELEZIONE NATURALE: ORGANIZZAZIONE COME INCUBATORE DI INNOVAZIONE

Luca Solari

## Introduzione

I processi di cambiamento organizzativo in atto nelle imprese presentano un quadro tutt'altro che unitario. La non unitarietà si traduce nella pluralità di slogan organizzativi e nella affannosa ricerca di nuovi percorsi di progettazione.

Le ragioni di queste risposte altamente frammentate in una molteplicità di approcci stanno nella coincidenza di alcune sconfitte in apparenza definitive, sia della pratica manageriale che delle teorie organizzative più consolidate e normative.

Dal punto di vista della pratica manageriale, le difficoltà legate alla congiuntura sfavorevole hanno portato a reagire con un approccio di contenimento dei costi associati al personale, rifocalizzando al contempo gli sforzi sulle attività di *core*. Queste azioni correttive non hanno peraltro trovato sistemazione in un quadro di intervento organizzativo unitario, se si eccettuano alcune peculiari esperienze, e non hanno quindi generato un «sapere manageriale», ma solamente alcune pratiche.

Dal punto di vista della teoria, l'emergere di nuove forme organizzative ha rappresentato un contesto di sfida per le interpretazioni consolidate dell'organizzazione e tra di esse in particolare quelle che ritrovavano un forte denominatore comune attorno all'assunzione del «paradigma della coerenza». La ricerca di relazioni «virtuose» e contraddistinte da funzionalità multipla tra elementi dell'ambiente, della strategia e dell'organizzazione si è scontrata con la difficoltà di individuare nel cambiamento in atto anche limitate forme di coerenza<sup>1</sup>.

Le risposte tentate sembrano insistere più sui caratteri della complessità interna ed esterna con la quale si confrontano le imprese (Di Bernardo, Rullani, 1990), ovvero rincorrere interpretazioni meta-teoriche e (Morgan, 1989) che sulla capacità di entrare nel merito del problema

organizzativo in termini di indicazioni anche solo parzialmente normative. Ciò rischia di ridurre la ricchezza dell'analisi teorica sull'organizzazione in un angolo, aprendo gli spazi per interpretazioni meno fondate, ma almeno in apparenza più concrete, da parte di operatori meno disinteressati<sup>2</sup>.

E' necessario a nostro parere riscoprire le potenzialità esplicative di prospettive di analisi organizzativa diverse da quelle che hanno contraddistinto il paradigma dominante degli ultimi anni. Facciamo riferimento in particolare nella nostra attività di ricerca alle teorie dell'evoluzione organizzativa (Baum, Singh, 1994) che costituiscono un patrimonio di analisi organizzativa fino a questo momento in larga parte non esplorato, soprattutto in chiave di analogia con i processi di funzionamento interni del cambiamento organizzativo.

L'organizzazione per le teorie che riconoscono l'operare della selezione naturale non è un oggetto di analisi fondamentale, in quanto sistema caratterizzato dalla presenza di forze inerziali difficilmente superabili (Stinchcombe, 1965; Hannan e Freeman, 1977, 1989; Aldrich, 1979).

L'applicabilità dell'approccio della selezione naturale è infatti ristretta a condizioni di presenza di forti pressioni inerziali interne all'organizzazione in corrispondenza di ambienti incerti e in cambiamento. In queste condizioni si può sostenere che, se l'organizzazione non può modificarsi e quindi adattarsi alle variazioni dell'ambiente, la forza che spiegherà l'emergere di diversità nelle forme organizzative è data solo ed esclusivamente dalla selezione naturale.

Le condizioni di inerzia organizzativa richiedono alcune precisazioni. L'inerzia deriva dalla percezione di maggiore efficienza di un'organizzazione, dalla presenza di forze tradizionali, interessi, ideologie o dall'isolamento rispetto alla struttura competitiva (Stinchcombe, 1965).

Per Hannan e Freeman, la presenza di forti pressioni inerziali è legata ad una concezione di organizzazione come una realtà nella quale la corrispondenza tra intenzioni individuali e risultati organizzativi è assai debole se non nulla. Questa affermazione viene motivata facendo riferimento da un lato agli sviluppi della teoria delle decisioni ed in particolare a tutto il filone dell'ambiguità decisionale (Colien, March, Olsen, 1980; March, Olsen, 1976), dall'altro alla presenza e rilevanza delle dinamiche di potere interno all'organizzazione (Crozier, Friedberg, 1977).

In sostanza, poiché si ritiene difficile che le organizzazioni siano nei fatti in grado di cambiare e di adattarsi, allora sarà il caso (rappresentato dagli stadi dell'ambiente) a decidere. In una formulazione più precisa le strutture organizzative sono caratterizzate da elevata inerzia quando la velocità della riorganizzazione è molto più lenta della velocità con la quale l'ambiente muta.

Questa definizione di inerzia strutturale viene ulteriormente precisata da Hannan e Freeman che evidenziano la presenza di due competenze differenziali nelle organizzazioni rispetto ad altre

istituzioni: la affidabilità (*reliability*) e la certificazione della razionalità decisionale (*accountability*).

La affidabilità rappresenta la capacità dell'organizzazione di produrre ripetutamente risultati/risorse di una data qualità. Secondo gli autori questa competenza dal punto di vista sociale potrebbe essere un valore maggiore che l'efficienza produttiva.

La certificazione della razionalità decisionale consente sempre di identificare la ragione e la razionalità delle scelte prese all'interno dell'organizzazione attraverso la formalizzazione consentita dalle organizzazioni.

Queste due proprietà appaiono per gli autori caratteristiche distintive che portano al successo nel mondo moderno dell'organizzazione su altre forme collettive. La selezione ambientale quindi opera su queste caratteristiche favorendo le organizzazioni che siano nel contempo affidabili e intenzionalmente razionali.

Lo sviluppo dell'ipotesi dell'inerzia strutturale va però oltre la considerazione della difficoltà di cambiamento da parte delle singole organizzazioni, sostenendo che cambiare aumenta la probabilità di morte di un'organizzazione.

Questo avviene perché le condizioni migliori per garantire *reliability* e *accountability* passano per la capacità di riprodurre continuamente il funzionamento dell'organizzazione attraverso processi di istituzionalizzazione (che in qualche modo congelano la forma dell'organizzazione e la astraggono dalla valutazione della sua *performance*) o la creazione di routine fortemente standardizzate.

Ne deriva che le organizzazioni che tendono a non mutare le routine incorporate risultano sì connotate da inerzia strutturale, ma hanno anche maggiori possibilità di garantire elevate *accountability* e *reliability*. Da questa considerazione deriva l'affermazione finale di Hannan e Freeman che l'inerzia sia una conseguenza più che una preconditione dei processi di selezione.

Da un punto di vista organizzativo ne consegue che il tentativo di cambiare, lungi dal consentire un migliore adattamento può rappresentare un peggioramento delle condizioni di risposta alle esigenze di *accountability* e *reliability* e quindi aumentare il rischio di morte per l'organizzazione.

In una formulazione più recente la teoria dell'inerzia organizzativa è stata utilmente precisata differenziando tra elementi/caratteristiche *core* (centrali) e *peripheral* (periferiche) (Hannan, Freeman, 1989; Kelly e Amburgey, 1991).

I cambiamenti *core* sono definiti da Hannan e Freeman (1989) quelli legati a: obiettivi di un'organizzazione, forme di autorità interna utilizzate, tecnologie *core*, strategie di mercato. I cambiamenti periferici sono quelli che proteggono il *core* dall'incertezza erigendo *buffer* e

ampliando la connessione dell'organizzazione con l'ambiente, quali fusioni, *joint ventures*, *interlocking directorates*.

La differenza è significativa perché meglio precisa le affermazioni relative alle effettive possibilità di adattamento di un'organizzazione. In particolare un'organizzazione rischia di più se cerca di operare modificazioni a livello di caratteristiche *core*, ovvero quelle caratteristiche che definiscono la sua appartenenza ad una data popolazione di organizzazioni, mentre il cambiamento a livello di caratteristiche periferiche non rappresenta una minaccia al suo equilibrio.

Analizzare le forme dell'innovazione organizzativa in questa prospettiva significa allora riconoscere la prevalenza dell'operare di meccanismi di selezione non controllabili da parte dell'organizzazione ed immaginare un disegno organizzativo in grado, di gestire al meglio questi processi.

## **I sistemi debolmente connessi**

Le riflessioni sviluppate nel corso del progetto di ricerca «L'organizzazione snella» (Manzolini, Soda, Solari, 1994) unitamente all'approfondimento dei contributi relativi ai sistemi debolmente connessi, analizzati sistematicamente da Orton e Weick (1990) costituiscono uno sforzo per individuare un possibile modello normativo di evoluzione dell'organizzazione che consideri l'operare di meccanismi di selezione più che di adattamento.

La ricerca sulle nuove forme organizzative e la letteratura sui sistemi debolmente connessi condividono alcune considerazioni fondamentali:

1) il paradigma della coerenza sistemica non è un'adeguata rappresentazione delle condizioni di incertezza e ambiguità in cui operano le organizzazioni; l'idea stessa di equilibrio progettato, per quanto dinamico è negata;

2) nell'organizzazione convivono istanze di ordine e di disordine che non vanno analizzate separatamente (Thompson, 1967; Scott, 1994), ma lette nella loro interazione;

3) l'evoluzione dell'organizzazione è un processo dipendente dalla storia delle relazioni al suo interno;

4) l'organizzazione è un sistema, ma caratterizzato da proprietà di apprendimento e quindi dinamico.

A sostegno di queste considerazioni si ricorda come le variabili/leve organizzative utilizzate nei diversi contesti analizzati nell'ambito della ricerca, abbiano assunto caratteristiche del tutto uniche e non riconducibili ad un modello comune. L'innovazione organizzativa in atto procede

infatti per sperimentazioni successive e non verso un modello di organizzazione, se non un meta-modello definibile nei termini delle sue proprietà di apprendimento organizzativo, per l'appunto un modello di sistema debolmente connesso.

Orton e Weick (1990) hanno il merito di avere messo ordine nella letteratura che ha trattato i sistemi debolmente connessi, proponendone una definizione dialettica, ovvero fondata su due proprietà concorrenti: *distinctiveness* (distintività o autonomia delle parti del sistema) e *responsiveness* (esistenza di legami e influenza tra le parti) (Fig. 1)

		<b>Responsiveness</b>	
		S	N
<b>Distinctiveness</b>	S	Loosely coupled system	Decoupled system
	N	Tightly coupled system	Non coupled system

Fig. 1 Tipi di sistemi (Orton, Weick, 1990)

In sintesi le caratteristiche di un'organizzazione vengono ad essere definite dalla esistenza e dalla natura dei legami, ma anche dall'intensità e dall'ampiezza dell'autonomia delle sue parti. La dialettica tra queste due dimensioni spesso erroneamente considerata un paradosso, costituisce in realtà la dimensione fondamentale dei sistemi debolmente connessi.

Orton e Weick (1990) propongono una sistematizzazione della teoria del *loose coupling* (Fig. 2) che costituisce la base sulla quale lavorare per ipotizzare alcune indicazioni normative.

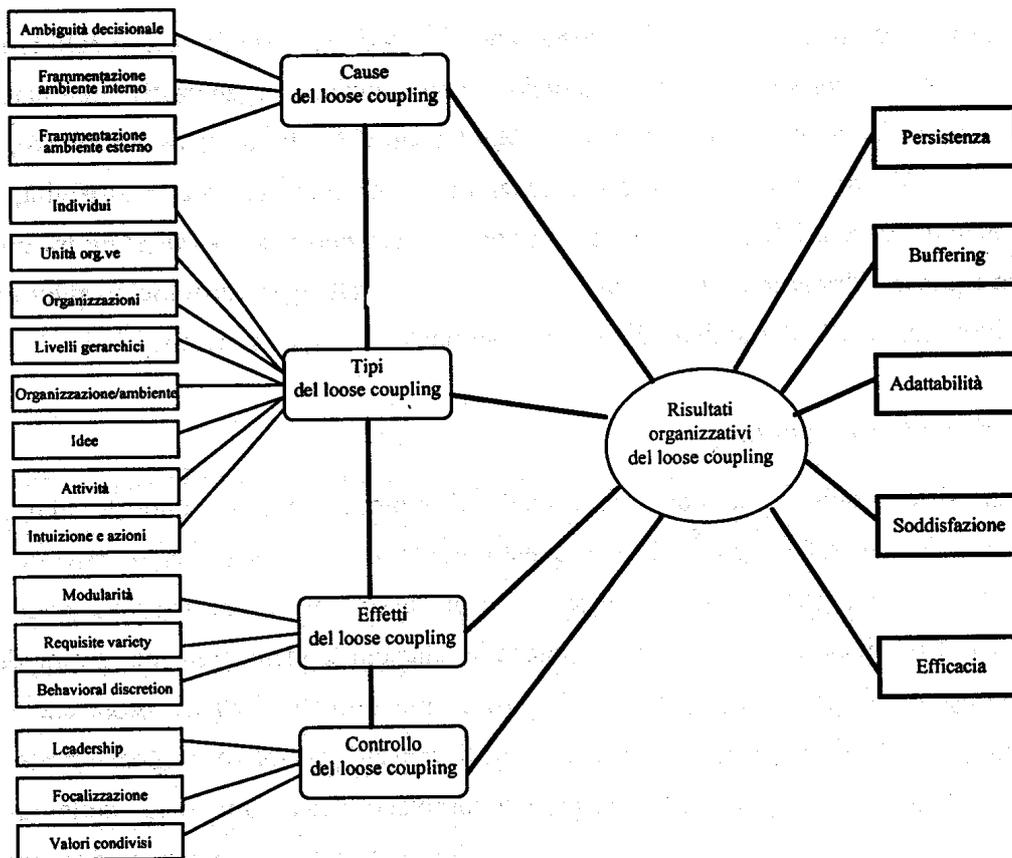


Fig. 2 La teoria del loose coupling (Orton, Weick, 1990)

### Cause del loose coupling

L'origine dello sviluppo dei sistemi debolmente connessi può essere ricondotta a condizioni di ambiguità decisionale, frammentazione dell'ambiente esterno, frammentazione dell'ambiente interno. Le condizioni di ambiguità decisionale derivano dalla difficoltà di individuare chiare relazioni tra mezzi e fini (March, Olsen, 1976; Feldman, 1991). Ciò conduce all'applicazione di conoscenze imprecise e all'emergere di notevole varianza nell'interpretazione degli eventi organizzativi da parte dei diversi attori che si traduce nella impossibilità di definire in anticipo le scelte strutturali (Galbraith, 1977). La frammentazione dell'ambiente esterno è la traduzione della presenza di stimoli molto differenziati a causa della pluralità di interlocutori esterni dell'organizzazione, oppure della inconciliabilità delle richieste istituzionali rivolte all'organizzazione. Infine, la frammentazione dell'ambiente interno è la conseguenza di processi di crescita e di isolamento progressivo della varie parti dell'organizzazione e della molteplicità di razionalità in esso operante (3). Il sistema è debolmente connesso perché il suo livello di

indeterminatezza derivante da queste tre cause non permette di stabilire chiare condizioni operative.

### **Tipologia del loose coupling**

La letteratura riscontra le condizioni di loose coupling a diversi livelli, il che rafforza la percezione del loose coupling come meta-modello e non soluzione organizzativa normativa. Orton e Weick identificano otto tipi di loose coupling: tra individui, tra unità organizzative, tra organizzazioni, tra livelli gerarchici, tra organizzazione e ambiente, tra idee, tra attività, tra intenzioni e azioni. Ai nostri fini i due tipi più interessanti saranno il loose coupling tra unità organizzative (quindi all'interno della dimensione orizzontale dell'organizzazione) e quello tra livelli gerarchici (quindi all'interno della dimensione verticale dell'organizzazione).

### **Effetti diretti del loose coupling**

L'analisi dei sistemi debolmente connessi a livello di impresa non può evitare di valutarne l'impatto in termini di effetti prodotti. Da questo punto di vista sono state riscontrate interessanti proprietà. La prima è la forte modularità di questi sistemi che sono in grado di ricombinarsi con costi di cambiamento minori, poiché le relazioni fondamentali sono tra moduli fortemente omogenei al loro interno, ma di dimensioni più limitate. Un'altra proprietà è la capacità di generazione di requisite variety, ovvero di capacità distintive e specializzate di comprendere e registrare gli eventi ambientali che derivano dalla numerosità delle unità modulari e dalla debolezza dei legami che le uniscono. Infine, si nota la capacità di discretion, che può assumere le caratteristiche di behavioral discretion e cognitive discretion. La proprietà di discretion è legata alla autonomia in termini di comportamenti messi in atto dalle unità (behavioral) e alla capacità di generare interpretazioni degli eventi ambientali innovative e disancorate dagli schemi (cognitive).

### **Controllo del loose coupling**

Altri effetti del loose coupling vanno distinti da quelli precedenti in quanto investono le azioni correttive da parte dell'organizzazione per evitare che il sistema si sposti verso condizioni di decoupling, ovvero estrema frammentazione e perdita di controllo. Le soluzioni proposte variano dallo sviluppo della leadership come collante emotivo, alla focalizzazione su obiettivi specifici e limitati, ma condivisi e sullo sviluppo di valori comuni all'interno.

## **Risultati organizzativi del loose coupling**

Dal punto di vista organizzativo, infine, ci si è concentrati sui risultati che i sistemi debolmente connessi consentono di ottenere:

- la persistenza, ovvero la capacità del sistema di mantenere una stabilità nel tempo e quindi di resistere al cambiamento;
- nel contempo, un altro risultato è la adattabilità del sistema, quindi la sua capacità di cambiare con costi minori che non contraddice se non apparentemente il primo risultato;
- *il buffering*, ovvero la capacità di isolare e attenuare, le perturbazioni che investono l'organizzazione;
- la soddisfazione dei lavoratori in relazione agli influssi su efficacia, conflitto, sicurezza e contatti sociali;
- l'efficacia, ma a condizione che si sia consapevoli dell'esistenza di una relazione tra i contenuti della forma di *loose coupling* e la combinazione degli elementi di ambiente e strategia.

## **Alcune esperienze di organizzazioni *loose coupled*: l'importanza del ruolo delle funzioni di organizzazione e personale**

Nel corso del progetto di ricerca sono state analizzate le realtà di alcune organizzazioni sia sulla base di materiale documentale che con interviste sul campo.

Le imprese, inserite nel campione, erano caratterizzate da processi di cambiamento organizzativo verso forme più snelle di organizzazione interna. Il campione è stato scelto sulla base del materiale documentale e delle informazioni raccolte da operatori del campo organizzativo, poiché il costrutto della forma organizzativa snella non si prestava all'identificazione di caratteristiche precise e definibili *ex-ante*. L'analisi era inoltre volta a descrivere ed analizzare il processo di cambiamento organizzativo verso forme snelle.

L'analisi del processo di cambiamento organizzativo in atto ha consentito di raccogliere informazioni sul funzionamento delle strutture più che sulla loro forma, seguendo le indicazioni in merito di Orton e Weick (1990: 218).

La raccolta delle informazioni in forma di casi svolta nell'ambito della ricerca consente in questo contributo di utilizzare la teoria dei sistemi debolmente connessi per reinterpretare i risultati ottenuti e per proporre più sistematicamente un modello normativo per le imprese che vogliano svilupparsi in tale direzione.

Riportiamo di seguito una breve descrizione delle esperienze di alcune delle aziende analizzate.

#### **IBM SEMEA<sup>4</sup>**

L'esperienza di un processo di *loose coupling* attraverso cospicue iniezioni di mercato nelle relazioni tra le unità in IBM ha avuto inizio a fine 1991 quando sulla base di una scelta strategica orientata dal principio di *segmentation*, si è intervenuti sulla configurazione organizzativa per favorire una maggiore sensibilità alle esigenze dei clienti. La riprogettazione organizzativa che derivava dalle mutate esigenze del mercato ha preso le forme di un intervento esteso dal livello *Corporate* fino a tutte le società IBM nel mondo. Il progetto aveva l'obiettivo di trasformare una società monolitica in una società federativa, all'interno della quale far convivere veri e propri business autonomi, gestiti con relazioni tipiche di mercato.

Questo processo a livello *Corporate* ha investito anche le unità geografiche tra le quali la IBM World Trade / Europe / Middle East / Africa e di conseguenza la IBM SEMIA che ne fa parte. Le esigenze di orientamento al cliente e riavvicinamento dell'organizzazione al mercato sono state quindi i principi guida del cambiamento anche per IBM SEMEA, che ha risposto articolando la sua struttura in modo da identificare posizioni manageriali caratterizzate da specifici compiti e responsabilità, e in grado di gestire, autonomamente o quasi, dei centri di profitto misurabili. Il processo di cambiamento ha portato ad una revisione delle attività di supporto e di gestione centralizzata, consentendo una drastica riduzione dell'organico della «tecnostuttura» IBM ed orientandola ad una modifica del suo ruolo da «potente staff» a organo di consulenza e servizio, anche attraverso la costituzione di unità interne di servizio (*service unit*).

L'operazione ha avuto un rilevante impatto sulle attività di vendita ai clienti che sono state strutturate in nuove unità denominate Direzioni Operazioni Commerciali (*Field Business Unit*).

Tali unità hanno ricevuto il compito di predisporre il proprio piano di business in termini di fatturato e profitti e di ottimizzare risorse, spese, costi e profitti usando metodologie innovative (in IBM) per la determinazione del prezzo di offerta al cliente. Ciò è stato reso possibile in quanto alla FBU è stata fornita l'evidenza dei costi dei servizi forniti da entità esterne alla stessa (ad es. costi immobiliari, sistemi informativi ecc.) e dei costi base dei prodotti attraverso prezzi di trasferimento (*transfer price*).

L'intera azienda è stata di conseguenza articolata su tre aree di presidio collegate da meccanismi di natura contrattuale. Da un lato il rapporto tra *operations* (linee hardware, linee software e *solution unit*) e *field business unit* è stato garantito dalla determinazione di *transfer*

price. Dall'altro, nel rapporto tra *field business unit* e *service unit* (formazione, beni immobili e logistica, amministrazione ecc.) sono stati inseriti dei contratti annuali di *service provided* che consentissero al *field* di esercitare un diritto di scelta sulla tipologia e natura dei servizi richiesti e nel contempo consentivano di identificare costi specifici imputabili alle unità che avevano richiesto i servizi, spingendo queste unità ad agire secondo logiche di mercato.

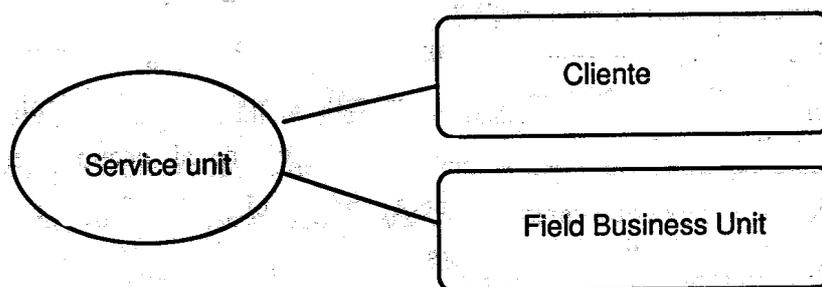


Fig. 3 Le tre entità organizzative interne ad IBM

Accanto alla creazione di strumenti di relazione tra unità interne di mercato, si è proceduto a creare una serie di entità contraddistinte da gradi diversi di esternalizzazione.

Il criterio che è stato usato è la distinzione tra attività che IBM considera in generale *core* e attività marginali o comunque *non-core*. Il processo attuato ha avuto l'obiettivo esplicito di favorire lo sviluppo di società autonome per le attività *non-core*, controllate a vario grado da IBM, società che si proponessero al mercato in maniera indipendente e con una propria ragione sociale.

IBM si è andata così progressivamente ad orientare verso una costellazione composta di società e unità organizzative che può essere interpretata, distinguendo da un lato lungo la dimensione della criticità per il *business core*, dall'altro lungo il confine in termini di autonomia gestionale delle unità/società create.

Uno degli impatti più forti di questo processo ha investito il ruolo della Direzione del Personale. Il nuovo disegno di IBM è quello di una società non più composta da funzioni, ma da unità societarie sia legalmente che sostanzialmente indipendenti, governate da una staff di holding limitata come ampiezza all'interno della quale operi un gruppo ristretto dedicato al personale.

La funzione del personale in IBM ha tradizionalmente oscillato tra due poli. Un polo rappresentato dalla direzione del personale di funzione (ad es. il commerciale) che riferiva al responsabile di linea; l'altro polo costituito dalla direzione centrale del personale. L'aumento di retribuzione e la carriera del direttore del personale di funzione erano gestite dal responsabile di

funzione garantendo sulla carta una maggiore lealtà alla funzione, ma in realtà il sistema era molto accentrato in tutti i suoi aspetti e gli impatti effettivi erano minimi.

Le modificazioni della struttura indotti dalla politica di *segmentation* hanno condotto a fissare dei criteri di decentramento della direzione del personale. In particolare si è stabilito di decentrare la direzione del personale nel momento nel quale una funzione inizi ad essere misurata su indicatori di risultato/profitto.

Questo ha condotto a fare emergere tre aree distinte all'interno della funzione del personale: una direzione centrale del personale, le direzioni del personale di unità e le unità di servizio.

- a. La direzione centrale del personale si avvia a divenire una funzione di supporto della direzione generale, strutturata analogamente ad una holding. Si occupa di definire le politiche di gestione e le normative generali, supporta le decisioni della direzione generale, sviluppa piani e programmi di intervento, si occupa degli indirizzi di formazione del top management, opera come unità che fornisce pareri, guide e raccomandazioni alle altre unità del personale.
- b. La direzione del personale di unità svolge attività di collaborazione con il responsabile di unità, realizza i piani ed i programmi in accordo con la linea e fornisce elementi di valutazione per la definizione di strategie e programmi di unità.
- c. Le unità di servizio si occupano di amministrazione del personale, amministrazione retribuzioni, *recruiting*, *reporting*, *education*, comunicazioni ufficiali.

Più in particolare le competenze che saranno accentrate presso la direzione centrale del personale saranno quelle relative ai processi di relazioni industriali a livello macro, le leve di gestione delle competenze di management, un minimo di *employee relation*.

Subiranno invece un processo di decentramento la gestione di *benefits* e programmi, le attività di comunicazione, lo sviluppo del piano salariale (reso omogeneo dalla mediazione della direzione centrale), le autonomie per il trasferimento delle persone dentro l'organizzazione.

Quando si è attivata la ridefinizione della funzione del personale si sono stabiliti dei criteri che fissino i limiti per il decentramento e la creazione di figure di direzione del personale di unità. I criteri ritenuti più rilevanti sono relativi alla stabilità organizzativa dell'unità di linea, alla sua dimensione e criticità (numero di dipendenti - almeno 500 - e tipo di popolazione) e alla complessità gestionale da essa coperta. Per le unità organizzative che non abbiano questi requisiti si è lasciata la libertà di acquisire i servizi di personnel da altre direzioni del personale o dalla direzione centrale del personale sulla base di accordi bilaterali.

## ABB

Un'esperienza dissimile è quella rappresentata da ABB che nasce nell'agosto del 1988, in un momento di crisi profonda del settore elettrotecnico dalla fusione di due grandi gruppi a proprietà concentrata.

Il business che ABB ha ereditato è molto ampio e diversificato. Questo ha condotto alla scelta di una struttura organizzativa di holding internazionale o come denominata da ABB una «federazione multidomestica», ovvero una realtà globale fortemente integrata nell'ambito locale.

Il principio che ha guidato la progettazione organizzativa di ABB è stato quello del decentramento in centri di profitto distinti ai quali sono assegnate precise responsabilità sulle operazioni gestite. I confini tra le diverse attività sono stati tracciati individuando alcuni criteri di fondo:

- i centri di profitto devono avere il minor volume possibile di interscambio con altre unità di ABB;
- il numero di unità organizzative che hanno responsabilità di profitto nella catena di produzione fino all'utente finale deve essere mantenuto il più basso possibile;
- i centri di profitto devono essere esposti quanto più possibile alla concorrenza esterna;
- le organizzazioni nei paesi devono rispecchiare Aree di attività o gruppi di Aree di attività.

Le richieste del mercato e l'entità della presenza di ABB in un dato paese richiedono soluzioni talvolta diverse. Le organizzazioni devono essere create in base ai mercati e ai clienti, non in base agli individui.

Operativamente la struttura è stata articolata cercando di privilegiare, ove possibile la creazione di società autonome, controllate nei paesi dove più numerose, da una holding locale. Il funzionamento della struttura si basa sulla chiarezza della definizione dei compiti e delle responsabilità delle singole unità organizzative da parte del Management del Gruppo, definizione che è strettamente legata ad un'analogia definizione delle responsabilità individuali dei manager.

Le transazioni interne al Gruppo sono svolte a prezzi di trasferimento ancorati ad analoghi valori di mercato e non è data la possibilità (salvo alcune eccezioni) di accordi basati su costo più profitto (*cost plus*) o sulla ripartizione delle perdite (*loss-sharing*). In generale la politica di ABB è di assegnare una preferenza a forniture interne al Gruppo ove possibile, applicando il *first refusal* e il *last call* ed in ogni caso utilizzando per la scelta criteri di affidabilità e disponibilità a lungo termine del fornitore. Anche nell'evenienza di una ricerca di fornitori all'esterno il management deve essere impegnato nella raccolta di informazioni sui concorrenti utili anche per altre realtà di ABB.

Il sistema è completato dalla struttura di controllo delle prestazioni delle società e dei management. Gli obiettivi assegnati privilegiano la redditività come più importante indice finanziario per ABB, ma si arricchiscono anche del valore del *cash-flow* prodotto.

Le unità di supporto a livello di holding paese e holding internazionale sono molto limitate e impegnate sostanzialmente nella definizione delle politiche generali di ABB. Tutte le competenze di supporto e servizio sono decentrate o ricercate sul mercato, ove possibile.

Nella struttura di ABB, organizzata su un modello a matrice, con una dimensione costituita da centri di profitto, impianti e società interne a un paese e l'altra articolata su aree di business, le funzioni di staff e tra esse quelle di organizzazione e personale sono fortemente ridimensionate. La riduzione numerica delle staff, accentuata dal CEO Percy Barnevik (che all'atto della nomina ha ereditato una struttura centrale di 2000 persone e la ha ridotta a 200), si è accompagnata alla ridefinizione delle attività assegnate a queste funzioni.

Le funzioni di organizzazione e personale agiscono con organici estremamente limitati ed operano come funzioni di supporto/consulenza alle analoghe funzioni presenti nelle singole società, spesso operanti con una dimensione organizzativa tradizionale.

Molte delle responsabilità sono state assegnate direttamente alla linea che costituisce l'ossatura dei 5000 centri di profitto autonomi (con una media di 50 persone ciascuno). L'autonomia operativa si è tradotta in autonomia anche dal punto di vista delle competenze di organizzazione e del personale.

## **Xerox**

Xerox era una realtà caratterizzata dalla struttura, dai meccanismi di funzionamento e dai valori classici di una grande società. Era un'organizzazione «estremamente funzionale» e «staff-driven» nelle parole del CEO.

La struttura di Xerox dopo la riprogettazione è composta da nove divisioni di business relativamente indipendenti, responsabili di specifiche linee di prodotto e mercati e misurate su responsabilità di profitto. Al suo interno, ogni divisione è articolata in *business team*, che sono delle entità di dimensioni minori che rispondono ciascuna ad uno specifico bisogno del cliente. Ogni business team ha un responsabile, posizione che rappresenta il nuovo livello di entrata nel gruppo del general manager di Xerox.

Accanto alle divisioni sono presenti delle aree dell'organizzazione che hanno la responsabilità di mobilitare risorse generali e fornire supporto alle divisioni. La nuova organizzazione di Xerox viene così ad avere quattro poli.

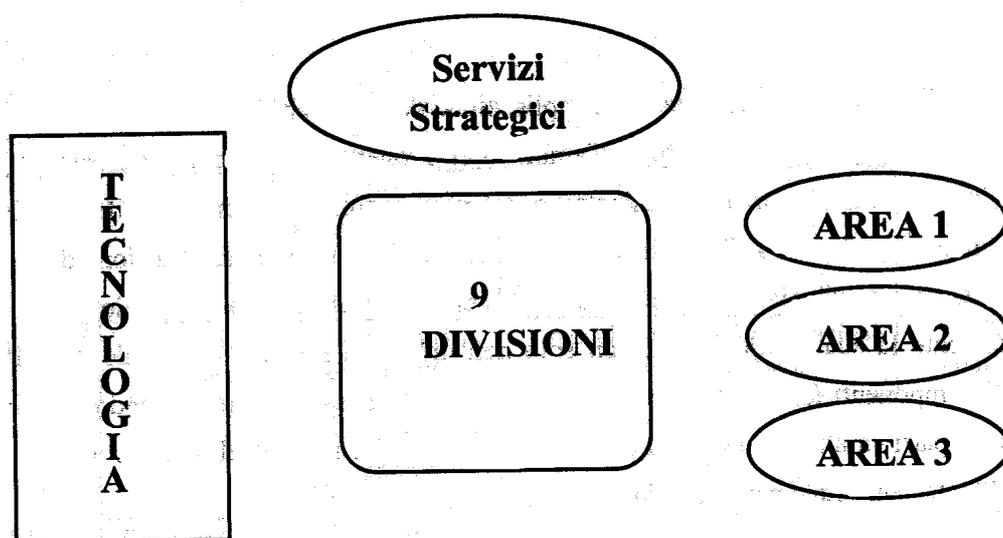


Fig. 4 L'articolazione organizzativa interna di Xerox

Da un lato c'è la tecnologia, un'unità di ricerca unitaria e integrata. Dall'altro lato c'è il cliente che è seguito da tre divisioni geografiche di vendita e servizio. In mezzo ci sono le divisioni che hanno il compito di assorbire le nuove idee dalla tecnologia e veicolarle poi al mercato. Infine vi è un'unità chiamata Servizi strategici che dà supporto alle divisioni in aree specializzate dove è possibile ritrovare economie di scala. Il tutto è governato da una direzione corporate di sei top manager, assistiti da uno staff di corporate molto snello e limitato.

Il ruolo dei responsabili di divisione è uno di quelli più delicati nella nuova struttura. La loro prima responsabilità è quella di ottenere successo nei loro business, in termini di crescita e margini di contribuzione. La direzione di corporate pone loro dei vincoli e dei confini, che possono superare argomentandone le ragioni quando lo ritengono assolutamente necessario. I responsabili di linea hanno libertà nel gestire il business, nel valutare come ottenere gli obiettivi che si sono prefissi e che sono stati comunicati al corporate e nello sviluppo delle strategie che hanno ideato e presentato. Il processo di valutazione degli indirizzi strategici e delle politiche gestionali prevede delle occasioni di confronto e negoziazione con il corporate, ma la responsabilità finale della scelta e della sua applicazione è esclusivamente dei responsabili di business.

Il compito della divisione di operazioni commerciali, articolata su basi geografiche, è quello di sviluppare una relazione con il cliente e poi valutare con le divisioni in che modo integrare

l'offerta per il cliente. Per fare questo deve sviluppare capacità di comprensione non solo del cliente, ma anche delle strategie delle divisioni.

### **New Holland Geotech**

La New Holland Geotech ha esteso l'applicazione delle logiche di mercato anche al livello dell'organizzazione di stabilimento nell'ambito del Progetto Manufacturing Business Units. Questo intervento ha avuto luogo all'interno del processo di ristrutturazione delle attività di produzione, orientato allo sviluppo del concetto di fabbrica integrata. L'estensione della logica di mercato ha privilegiato la ricerca di un assetto organizzativo in grado di misurare continuamente la sua competitività, non solo nell'ambito di ricadute del prodotto finito, ma anche di componenti fabbricati all'interno. Questo è stato possibile scomponendo le attività di fabbrica in parti caratterizzate da un preciso riferimento nell'ambito del mercato. Queste unità, o Mini-Plants, sono state progettate in modo da avere ciascuna:

1. un proprio prodotto finito;
2. un'identità geografica, nello stabilimento, definita in modo univoco;
3. uno o più clienti interni;
4. competitori interni ed esterni;
5. fornitori interni ed esterni;
6. autosufficienza nelle funzioni che gli sono necessarie.

Questo disegno progettuale consente di misurare la competitività di ogni singolo *mini-plant* in termini di costi e di qualità e facilitare le decisioni di convenienza economica tra produzione interna ed esterna di ogni singolo componente.

Le imprese descritte hanno intrapreso ad evidenza dei processi di cambiamento orientati allo sviluppo di un sistema debolmente connesso. Infatti è costantemente presente e centrale la dialettica tra *distinctiveness* e *responsiveness* che è posta a fondamento della definizione di *loose coupled system*. Lo sforzo organizzativo attuato è proprio orientato a gestire meglio la relazione tra autonomia delle singole unità e coordinamento delle azioni. I percorsi si differenziano in termini di concrete e specifiche scelte attuate, ma non nella persistenza del meta-modello del sistema debolmente connesso.

Nella tavola 1 abbiamo cercato di evidenziare le scelte attuate rispetto alle caratteristiche generali di un sistema debolmente connesso. Per quanto riguarda gli effetti, il controllo e i risultati abbiamo evidenziato le motivazioni che hanno guidato le imprese verso forme di *loose*

*coupling* e non i risultati effettivamente raggiunti che non sono ancora misurabili, se non indirettamente nella persistenza degli orientamenti degli interventi organizzativi.

Tav. 1 L'applicazione delle logiche dei sistemi debolmente connessi

	<b>Cause di Loose coupling</b>	<b>Tipi di loose coupling</b>	<b>Effetti ricercati di loose coupling</b>	<b>Controllo del loose coupling</b>	<b>Risultati organizzativi perseguiti</b>
IBM SEMEA	- ambiguità decisionale - frammentazione interna e esterna	- tra unità organizzative - tra organizzazioni - tra livelli gerarchici	- modularità - discretion	- focalizzazione dell'attenzione - valori condivisi	- efficacia - buffering
ABB	- frammentazione interna ed esterna	- tra organizzazioni	- modularità - discretion - requisite variety	- focalizzazione dell'attenzione - valori condivisi	- efficacia - adattabilità
XEROX	- ambiguità decisionale	- tra unità organizzative - tra livelli gerarchici	- discretion - requisite variety	- leadership - valori condivisi	- efficacia - adattabilità
NEW HOLLAND	- frammentazione interna - frammentazione esterna	- tra unità organizzative - tra livelli gerarchici	- modularità - requisite variety - discretion	- focalizzazione dell'attenzione	- efficacia - soddisfazione - adattabilità

Un'altra uniformità, oltre agli sforzi di bilanciamento tra autonomia e coordinamento, è rappresentata dalla progressiva riallocazione di compiti tra la linea e la tecnostruttura, processo che conduce ad una completa ridefinizione delle attribuzioni delle unità di organizzazione e personale, che vivono il processo nella doppia veste di gestore e oggetto del cambiamento.

La diffusa attenzione a processi di *loose coupling* delle relazioni tra unità richiede nuove capacità di relazione con il cliente interno anche per queste funzioni che sono chiamate a giustificare i propri costi in termini di servizi resi effettivamente. La semplificazione del rapporto tra attività e risultati induce inoltre un mutamento del rapporto tra responsabili di linea e dipendenti, rendendo meno cruciali le attività di standardizzazione un tempo assegnate alle funzioni centrali.

Quanto affermato sta a significare che le imprese stanno operando sulle due dimensioni del *loose coupling*. Dal lato della *distinctiveness* introducono sempre più meccanismi assimilabili a quelli del mercato che consentono di responsabilizzare le unità organizzative, concedendo loro maggiore autonomia operativa e progettuale<sup>5</sup>. Dal lato della *responsiveness*, viene esaltato il

ruolo dei gestori dei processi di collante, quali la cultura e i valori, ovvero più in particolare il ruolo delle funzioni di organizzazione e personale.

## **La difficile convergenza di selezione, apprendimento, *loose coupling* in un modello di organizzazione: l'incubatore di innovazioni**

March (1994) intervenendo nel dibattito sull'evoluzione dell'organizzazione si sofferma su come in realtà «Le teorie evolutive della storia (siano) inviti all'intervento nella storia» (March, 1994: 49), benché sia carente la conoscenza che si ha sulle relazioni di causa-effetto nei processi di evoluzione.

Peraltro lo stesso autore sottolinea la possibilità di tre ampi tipi di interventi. Il primo riguarda la possibilità di alterare le possibilità di trasmissione, ritenzione e *retrieval* delle esperienze acquisite dall'organizzazione. Il secondo investe la modificazione delle strutture di interazione tra le unità soggette all'evoluzione, ad esempio rafforzando l'intensità della competizione o le forme di cooperazione. Il terzo, infine, richiede la capacità di gestire il bilanciamento tra esplorazione e *exploitation*, ovvero manipolare il livello di *risk taking*, le possibilità di diversità nelle unità organizzative o l'ammontare di *slack* organizzativo.

Dal nostro punto di vista, la seconda e la terza di queste considerazioni si traducono nelle scelte delle organizzazioni di inserire meccanismi di competizione interna tra le unità organizzative e rilasciare sempre maggiori autonomie in termini di gestione del percorso di sviluppo non solo economico, ma anche gestionale ed organizzativo. Questo percorso è per March (1994:47) inestricabilmente legato alla natura delle organizzazioni che devono essere progettate per facilitare la sperimentazione e proteggere le idee devianti da una selezione prematura, ma al contempo per consentire l'identificazione, la routinizzazione e l'estensione di buone idee.

L'evoluzione verso forme di sistemi debolmente connessi sembra confermare le affermazioni di March e coniugare teoria e pratica. I sistemi debolmente connessi rappresentano contesti che al contempo consentono esplorazione locale e *exploitation* a livello di intera organizzazione.

Resta quindi da identificare con maggiore precisione la configurazione delle unità organizzative entro un sistema debolmente connesso, unità organizzative che hanno compiti di apprendimento differenziale (*exploration*) e di codificazione delle conoscenze esperienziali provate (*exploitation*).

Il modello dell'impresa come incubatore rappresenta una risposta a questa ricerca e consente di recuperare in un'unica cornice l'evoluzione della molteplicità di forme organizzative che sono

state esplorate negli ultimi anni. In esso ricadono considerazioni relative alle reti di organizzazioni e alla rete interna, alle imprese virtuali, all'impresa eterarchica e adhocatica, alla *lean organization*, all'impresa come architettura di *core competence*, che questo modello sistematizza in un quadro unitario.

L'organizzazione incubatore (Manzolini, Soda, Solari, 1994) riconosce un sostanziale primato ai fenomeni evolutivi e dell'apprendimento. L'organizzazione deve essere disegnata come modello che manifesta capacità di apprendimento e quindi è in grado di generare varietà di comportamenti e di pratiche sufficiente per evolvere. Nel contempo la carenza di orizzonti temporali lunghi per valutare la validità delle sperimentazioni organizzative richiede lo sviluppo di una grande molteplicità di contesti esperienziali da mettere a confronto. Ciò significa che in assenza di tempi sufficienti per valutare la validità delle proprie associazioni tra mezzi e fini, un apprendimento differenziale può essere costruito solo moltiplicando il numero di azioni nello stesso tempo e ponendo quindi in competizione schemi evolutivi diversi. Questa soluzione è solo apparentemente nemica della progettazione organizzativa, in quanto da un lato ne colpisce la tendenza comunque mal sopita alla ricerca di *best practices* universali e dall'altro distrugge le ipotesi di rigida uniformità progettuale all'interno delle diverse unità organizzative. In realtà è una forma di progettazione organizzativa che richiede una profonda modificazione dei ruoli delle unità interne.

In un'organizzazione incubatore vi sono due tipi ideali di unità organizzative: le unità modulari e le unità di memoria.

Questa duplicità di ruoli viene inserita in uno schema generale di funzionamento che consente lo sviluppo di comportamenti di innovazione e apprendimento a più livelli, mantenendo inalterate le capacità di memorizzazione delle conoscenze elaborate dall'organizzazione.

Le unità modulari sono di fatto unità elementari (società, unità organizzative, gruppi<sup>6</sup>) contraddistinte dall'operare a diretto contatto con sottoambienti che richiedono capacità di *problem-solving* e *decision making*. Si tratta di unità quindi che hanno un preciso riferimento in termini di accesso a un cliente (sia esso interno e/o esterno), che operano in condizioni di concorrenza con altri attori, che possono essere misurate direttamente e/o tramite parametri definiti e limitati, in condizioni analoghe a quelle di un mercato, che prevedono responsabilizzazione diretta ed economica (in termini di remunerazione del personale) rispetto a tali risultati. Di fatto sono paragonabili a piccole o medie imprese e quindi costituiscono unità che trovano nelle proprie capacità di cambiamento la fonte del successo. Ad esse, in considerazione del ruolo decisionale assunto, sono concesse notevoli deleghe soprattutto di natura organizzativa, benché si mantengano alcune uniformità legate a vincoli normativi e ai sistemi di controllo gestionale. Tali unità hanno quindi la possibilità di decidere autonomamente dal punto di vista

delle modalità di competizione. Questo richiede, d'altra parte, che le persone che vi appartengono abbiano alcune garanzie in termini di tempi di permanenza che devono essere adeguati ai tempi del sottoambiente con il quale si confrontano (Lawrence, Lorsch, 1967). In altri termini non è possibile operare con manager che possano essere sostituiti ogni anno sulla base dei risultati, se il business ha un orizzonte temporale più ampio. L'effettiva traduzione delle autonomie in scelte richiede la percezione da parte delle persone della possibilità di una crescita legata al proprio operato nell'unità modulare, più che nella gerarchia manageriale.

Le unità centrali, ad esempio l'organizzazione, sono le unità di memoria, non una semplice nuova denominazione per le unità di staff, ma una vera e propria evoluzione della natura della tecnostuttura. Esse sono chiamate a svolgere, da un lato una vera e propria funzione di «banca dati» delle esperienze e delle pratiche sperimentate nelle unità organizzative e, dall'altro, ad assumere il compito di catalizzazione e diffusione delle idee e delle soluzioni a tutta l'azienda (Manzolini, Soda, Solari, 1994; Solari, 1992)

Le unità di memoria sono private del ruolo di ossessivo controllo della struttura e riportate alla natura di funzioni di innovazione. Le unità di memoria sono quindi investite di un difficile processo di cambiamento che le porti dalla focalizzazione al presidio delle omogeneità alla focalizzazione sulla facilitazione dell'emergere delle varietà (fig. 5).

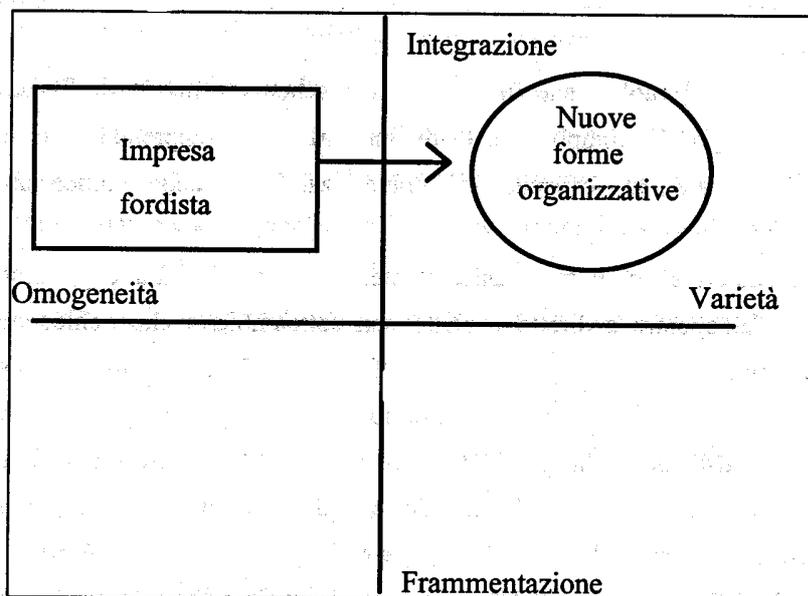


Fig. 5 L'evoluzione delle forme di organizzazione (fonte Normann)

Anziché operare per omogeneizzare le pratiche organizzative e di gestione del personale, al fine di un'equità interna non più indispensabile, si tratterà di operare facilitando l'emergere di diversità progettuali, ma al contempo favorendo la diffusione di conoscenze all'interno dell'organizzazione. L'unità di memoria svolge attività di integrazione stabile e promuove le relazioni tra le unità modulari, assicurando l'accumulazione e la diffusione delle conoscenze organizzative e gestionali. Il compito principale di queste unità è il governo del *benchmarking* interno ed esterno, attraverso attività di assistenza globale a tutte le unità modulari. Di fatto l'unità di memoria è costantemente impegnata in attività di analisi e ricerca che possono avere come oggetto le esperienze interne all'organizzazione o di altre organizzazioni. Nella ricerca all'interno dell'organizzazione, le unità di memoria sono ospitate dalle unità modulari, per analizzare, non la conformità delle scelte gestionali, ma la natura delle stesse e i legami con i risultati ottenuti dall'unità. Possono altresì fornire le proprie conoscenze su richiesta e sulla base di contratti di servizio alle unità modulari per lo sviluppo di interventi di grande respiro. Nella ricerca all'esterno queste unità si possono appoggiare a centri di ricerca o attivare legami di collaborazione con altre organizzazioni, per individuare forme di evoluzione organizzativa di più ampia portata. Un'altra funzione critica completa il ruolo di queste unità ed è la diffusione delle conoscenze acquisite. Questa può avvenire in vario modo attraverso la generalizzazione delle esperienze studiate e l'adeguamento di queste conoscenze alla peculiarità dell'impresa, ma soprattutto utilizzando sistemi informativi verticali e/o orizzontali (Galbraith, 1977), quali la comunicazione interna, le riunioni, la formazione ecc.

La tecnostuttura deve quindi operare come ente che analizza le esperienze organizzative e gestionali delle diverse ed autonome (anche dal punto di vista dell'organizzazione interna e delle risorse umane) unità organizzative dell'impresa. Il suo compito è quello di generalizzare gli elementi del successo e/o dell'insuccesso delle unità di linea. Nel contempo è chiamata ad un'operazione costante di aggiornamento anche sulle esperienze esterne all'impresa, a partire dalle organizzazioni che con l'impresa hanno relazioni (clienti, fornitori, concorrenti ecc.). La tecnostuttura deve quindi trasformarsi da ente di razionalizzazione ad ente di innovazione, in grado di trasferire e gestire il *know-how* gestionale ed organizzativo maturato all'interno dell'impresa. Di fatto questo consisterà nel ripristinare la funzione di queste unità, nate dall'esigenza taylorista di individuare *best practices* organizzative e modificatesi in enti di controllo e omogeneizzazione delle regole aziendali.

La valutazione dell'operato di queste unità è infine legata all'introduzione di meccanismi di servizio e quindi di relazioni di cliente - fornitore interno tra unità di memoria e unità modulari. (fig. 6)

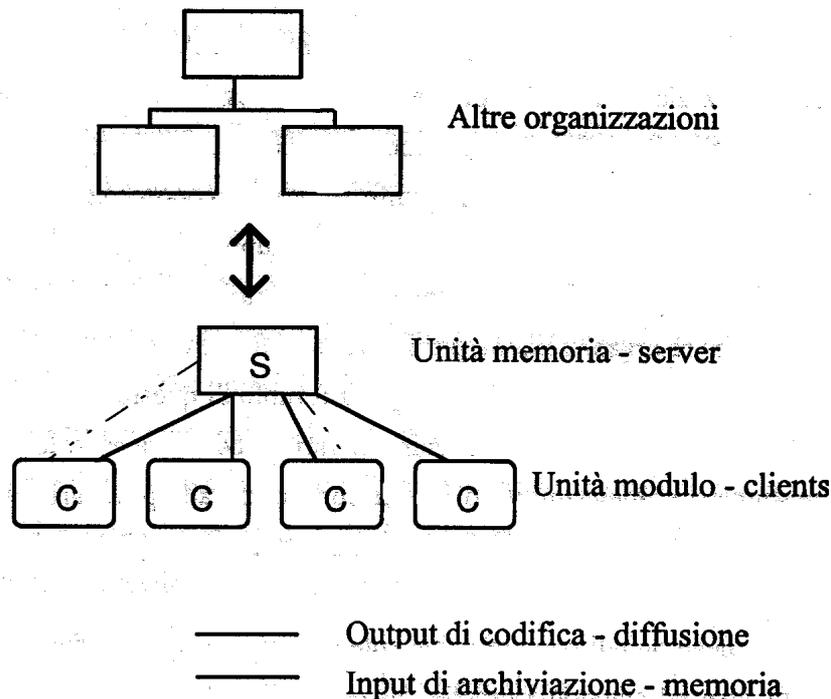


Fig. 6 L'incubatore di innovazioni organizzative

Per concludere, assumendo come punto di osservazione le relazioni, l'organizzazione incubatore si configura come una soluzione dove:

- Le unità modulo o *clients* sono caratterizzate da un'ampia facoltà di movimento. Nell'analisi delle reti questa proprietà è denominata *range* (Benassi, 1993:73) ed esprime la capacità di un attore, un'unità organizzativa o un'organizzazione a sottrarsi ad alcuni imperativi e vincoli determinati dal sistema delle relazioni in cui opera.
- Le unità memoria o *server* assumono una rilevante proprietà di prominenza (Lomi; 1991); la prominenza si riferisce alla visibilità e al ruolo svolto da un'unità nel governo di alcune risorse rispetto alle altre unità. (Manzolini, Soda, Solari, 1994)

Ecco allora che le caratteristiche di un sistema debolmente connesso possono essere confrontate con l'organizzazione incubatore per costruire un ideale *tableau de bord* che illustri le condizioni e le conseguenze di questa forma di organizzazione evolutiva.

L'estensione ai processi di evoluzione delle funzioni di organizzazione e personale di queste considerazioni consente di ipotizzare per esse una riallocazione delle attività. Le funzioni di organizzazione e personale, saranno chiamate necessariamente a trasformarsi in unità di memoria e quindi a modificarsi profondamente. Abbandonando in questa sede le dovute considerazioni in

termini di come questo processo potrà attuarsi, è necessario valutare concretamente le conseguenze in termini di attività.

Identificando, quindi, sinteticamente le principali attività svolte dalle funzioni di organizzazione e personale è possibile analizzare in conclusione, a titolo di esemplificazione, una possibile distribuzione delle stesse tra le unità modulo e quelle di memoria all'interno del modello della organizzazione incubatore (tav. 2; tav. 3), che rappresenta una proposta normativa per l'evoluzione delle organizzazioni.

Tav. 2 Caratteristiche essenziali della organizzazione incubatore

	<b>Quando?</b>	<b>A che livello?</b>	<b>Quali criteri?</b>	<b>Come evitare la frammentazione?</b>	<b>Quali risultati alle precedenti condizioni?</b>
<b>Organizzazione incubatore</b>	in condizioni di: - elevata ambiguità decisionale (business altamente incerti e concorrenziali) - elevata frammentazione interna (molteplicità di unità organizzative, grandi dimensioni, diversità di business) - elevata frammentazione esterna (molteplicità di mercati, clienti ecc.)	Per processi di innovazione entro le unità modulari a livello di individui/ gruppi  Per processi di evoluzione organizzativa a livello di unità organizzative, tra organizzazioni e tra livelli gerarchici	Modularità delle unità e loro confrontabilità Delega di autonomia organizzativa e gestionale piena Molteplicità di unità organizzative	Focalizzazione dell'attenzione sull'ottenimento di risultati di crescita e profitto nell'orizzonte temporale adeguato Manutenzione e condivisione di valori Presenza di capacità di leadership centrali	Maggiore efficacia Capacità di isolare l'organizzazione da turbolenza ambientale ed istituzionale Stabilità nell'adattamento Soddisfazione

Tav. 3 La funzione del personale

<b>Attività</b>	<b>Unità modulo</b>	<b>Unità di memoria</b>
<b>Selezione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quota parte dei neo-assunti selezionata direttamente (&gt;70%)</li> <li>- quota parte dei neo-assunti «imposta» (&lt;30%)</li> <li>- possibilità di utilizzare enti fornitori esterni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedure generali di selezione</li> <li>- valutazione del processo di selezione attuato (legittimità ecc.)</li> <li>- gestione dell'inserimento</li> <li>- supporto / servizio alle unità modulo</li> </ul>
<b>Formazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- richiesta a ente centrale e/o acquistata all'esterno</li> <li>- possibilità di imputare a unità memoria i ritardi derivanti da ricerca di economie di scala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consulenza alle unità modulo</li> <li>- gestione di economie di scala sull'acquisizione / erogazione della formazione</li> </ul>
<b>Valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppo in autonomia di sistemi di valutazione legati al business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- supporto allo sviluppo di sistemi di valutazione</li> <li>- diffusione dei sistemi sviluppati dalle diverse unità modulo</li> <li>- monitoraggio dell'utilità dei sistemi ex-post</li> </ul>
<b>Incentivazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- scelta autonoma sulla base delle risorse derivanti dal business (importi caricati sulla unità modulo)</li> <li>- sviluppo di sistemi appropriati per il business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- supporto allo sviluppo di sistemi di incentivazione</li> <li>- mantenimento di condizioni di equità complessiva</li> <li>- diffusione delle scelte attuate da unità modulo (per favorire competizione interna sulle condizioni dei sistemi di incentivazione)</li> </ul>
<b>Carriera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestita all'interno dell'unità</li> <li>- garanzie in termini di permanenza delle risorse assegnate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione della carriera entro l'impresa</li> <li>- supporto alle unità modulo</li> </ul>
<b>Mobilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- libera entro i confini del business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- negoziata con i responsabili delle unità modulo</li> <li>- possibilità finale di imporre una decisione</li> </ul>
<b>Dimensionamento organici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomamente definito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazioni complessive sull'azienda</li> </ul>
<b>Relazioni interne / sindacali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione del clima interno</li> <li>- budget di spesa per la comunicazione interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- politiche di comunicazione interna</li> <li>- interventi di mantenimento della cultura aziendale</li> <li>- gestione delle relazioni sindacali</li> </ul>
<b>Uscita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- decisione vincolata a valutazione di problemi normativo / legali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consulenza alle unità modulo</li> <li>- intervento per casi eccezionali</li> <li>- compensazione tra business</li> </ul>

Tav. 4 La funzione organizzazione

Attività	Unità modulo	Unità di memoria
Job design	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attività svolta autonomamente</li> <li>- possibilità di non codificare le job description con gli standard attuali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consulenza / supporto</li> <li>- diffusione esperienze interne e / o esterne (benchmarking interno / esterno)</li> <li>- analisi skill disponibili</li> </ul>
Analisi organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attività svolta direttamente sulla base di corsi di formazione erogati in fase di attuazione della nuova organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formazione e diffusione degli strumenti</li> <li>- semplificazione / codificazione degli strumenti / tecniche di analisi organizzativa</li> <li>- consulenza / supporto</li> <li>- diffusione esperienze interne e / o esterne (benchmarking interno / esterno)</li> </ul>
Progettazione procedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attività svolta direttamente entro il business</li> <li>- facoltà di non sviluppare procedure cartacee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- progettazione procedure inter unità modulo</li> <li>- collaborazione con funzione Programmazione &amp; Controllo nel disegno del sistema di rilevazione dei risultati delle unità modulo</li> <li>- consulenza / supporto</li> <li>- diffusione esperienze interne e / o esterne (benchmarking interno / esterno)</li> </ul>
Progettazione strutture organizzative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attività svolta direttamente a livello unità di business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- progettazione dell'architettura dell'organizzazione</li> <li>- consulenza / supporto</li> <li>- diffusione esperienze interne e / o esterne (benchmarking interno / esterno)</li> </ul>
Dimensionamento organici	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomo entro il business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definizione del dimensionamento complessivo</li> <li>- consulenza / supporto</li> <li>- diffusione esperienze interne e / o esterne (benchmarking interno / esterno)</li> </ul>

## Conclusioni

L'evoluzione organizzativa ha indubbiamente accentuato il suo passo. Ciò sta ponendo particolare tensione a carico delle pratiche e delle teorie manageriali. Emergono con forza alcune istanze tra le quali in particolare le pressioni ad un maggiore ricorso a forme di competizione interna a fini di semplificazione delle problematiche del coordinamento. La capacità dell'organizzazione di generare varietà e cambiamento è quindi facilitata dalla maggiore autonomia concessa da queste vere e proprie «iniezioni» di mercato dentro la gerarchia. D'altro canto, però, si segnala il rischio della perdita del controllo e della stessa identità dell'impresa.

Queste considerazioni trasferiscono ai modelli delle nuove organizzazioni una serie difficile di scelte. La varietà generata necessita infatti nuove forme di apprendimento organizzativo e chiama a gestori di questi processi le funzioni di organizzazione e personale. Abbiamo in proposito esplorato alcune indicazioni evolutive che ci hanno portato a proporre un nuovo modello che orienti le scelte delle organizzazioni che attraverseranno le sfide del cambiamento organizzativo. Un modello che affonda le sue radici nel concetto di sistema debolmente connesso che come speriamo di aver dimostrato non è solo un utile costrutto analitico, ma anche uno strumento per indicazioni normative.

La fecondità dell'approccio evolutivo anche al livello della progettazione organizzativa interna è ben dimostrata dai risultati che consente di ottenere. Lo sviluppo delle considerazioni qui esposte è affidato allo svolgimento di ulteriori attività di ricerca sia intraorganizzative (come in questo caso) che interorganizzative. In particolare è in corso di svolgimento un'analisi delle dinamiche di evoluzione organizzativa a livello di popolazione di forme organizzative nell'ambito del settore assicurativo italiano. Il progetto di ricerca (Solari, 1994) richiederà la costruzione di un ampio database sulla storia del settore per poter analizzare in maniera approfondita le dinamiche di evoluzione in termini di tassi di fondazione, tassi di estinzione, forme di dipendenza dalla densità delle organizzazioni che vi operano.

## Bibliografia

- Aldrich, H.E. (1979): *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Baum, J.A.C.; Singh, J.V. (1994): *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford, Oxford University Press.
- Benassi, M. (1993): *Dalla gerarchia alla rete: modelli ed esperienze organizzative*, Milano, Etaslibri.
- Cohen, M.D.; March, J.G.; Olsen, J.P. (1972): *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, «Administrative Science Quarterly», n. 17, p. 1-25.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1977): *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Di Bernardo, B.; Rullani, E. (1990): *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Bologna, Il mulino.
- Feldman, M.S. (1991): *Perceptions of Uncertainty and Ambiguity and the Effects on Choice Processes*, (Mimeo).
- Galbraith, J.R. (1977): *Organization Design*, Reading, Mass., Addison Wesley.
- Hannan, M.T.; Freeman, J.H. (1977): *The Population Ecology of Organizations*, «American Journal of Sociology», n. 83, p. 929-984.
- Hannan, M.T.; Freeman, J.H. (1989): *Organizational Ecology*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Kelly, D.; Amburgey, T.L. (1991): *Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change*, «Academy of Management Journal», n. 34, p. 591-612.
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Cambridge, Mass., Harvard University.
- Lomi, A. (1991): *Reti organizzative: teoria, tecnica e applicazioni*, Bologna, Il mulino.
- Manzolini, L.; Soda, G.; Solari, L. (1994): *L'organizzazione snella. Processi di cambiamento per innovare l'impresa*, Milano, Etaslibri.
- March, J.G. (1994): *The Evolution of Evolution*, in *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Ed. by J.A.C. Baum, J.V. Singh, Oxford, Oxford University Press, p. 39-52.
- March, J.G.; Olsen, J.P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.
- Morgan, G. (1989): *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Angeli.
- Orton, J.D.; Weick, K.E. (1990): *Loosely Coupled Systems: a Reconceptualization*, «Academy of Management Review», Vol. 15, n. 2.
- Scott, R.W. (1994): *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino; Prentice Hall International.
- Solari, L. (1992): *Organizzazione a rete e funzioni di organizzazione*, «Economia e Banca», n. 2.
- Solari, L. (1994a): *L'organizzazione snella: nuovi ruoli delle funzioni di Organizzazione e Personale nelle banche?*, «Economia e Banca», n. 3.

Solari, L. (1994b): *Natura e forme dell'evoluzione organizzativa nel settore assicurativo*, (Mimeo)

Stinchcombe, A.L. (1965): *Social Structure and Organizations*, in *Handbook of Organisations*, Ed. by J.G. March, Chicago, Rand McNally, p. 153-193.

Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*, New York, McGraw Hill.

## Note

- <sup>1</sup> L'assunto della coerenza che è stato il più diffuso anche nella "pratica" dell'organizzazione ha due ricadute di fondo:
  - da un lato, per l'appunto rafforza un'immagine dell'organizzazione come equilibrio di forze;
  - d'altro lato, individua implicitamente l'esistenza di molteplici strumenti organizzativi da utilizzarsi concorrentemente.
- <sup>2</sup> Non è un caso che la cassa di risonanza dei più recenti approcci di riprogettazione lungo i processi sia stata alimentata molto di più da consulenti che da studiosi dell'organizzazione
- <sup>3</sup> Per un'interpretazione più allargata, si può considerare la frammentazione interna come l'espressione a livello micro della complessità interna di cui diffusamente trattano Di Bernardo e Rullani (1990)
- <sup>4</sup> Lo sviluppo temporale della ricerca, quasi a dimostrare le ipotesi di un cambiamento organizzativo che procede ad una velocità superiore a quella della sua interpretazione, è stato superato dalle scelte prese da IBM nel corso del 1993, anche a seguito della sostituzione del CEO. In base ad ulteriori modifiche delle condizioni di mercato e anche a seguito della nomina di un nuovo Chairman of the Board & Chief Executive Officer. L'organizzazione IBM SEMEA 1994 vede un proseguimento della divisionalizzazione delle operazioni di marketing (oggi le divisioni sono tre: Divisione Marketing Italia, Divisione General Business e Divisione Personal Computer), la costituzione di Direzioni di Mercato specializzate per industria inserite nella Divisione Marketing Italia e supera di fatto l'organizzazione basata sulle FBU che descriveremo. Le principali responsabilità delle FBU sono state demandate alle Filiali di Vendita (che precedentemente erano gestite dalle FBU stesse), specializzate oltre che per cliente, servizio o soluzione anche per prodotto, con la finalità di promuovere con efficacia il brand e la tecnologia IBM.
- <sup>5</sup> Una trattazione più diffusa e corroborata da esempi aziendali si trova nel libro originato dalla ricerca (Manzolini, Soda, Solari, 1994), quando viene esaminato l'ingrandimento dedicato alla mercatizzazione, al quale rinviamo.
- <sup>6</sup> La più tipica opposizione a questo modello risiede nella presunta difficoltà di identificare unità che abbiano le caratteristiche di unità modulo. Se questa considerazione è valida nel confronto di realtà organizzative di piccole dimensioni, viene a cadere quando si consideri ad esempio che New Holland estende questa logica ad aree interne allo stabilimento. Semmai si potrebbe allora discutere sulla necessità di una estrema conoscenza delle variabili più importanti del business che devono guidare a selezionare la tipologia delle unità modulo.