

Capitolo 3 - "ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA"

Struttura organizzativa

Le tre componenti chiave della struttura organizzativa sono:

- **i rapporti di dipendenza formale**, compresi il numero dei livelli gerarchici e lo *span of control* (ampiezza del controllo/responsabilità) di manager e supervisor;
- **l'aggregazione di gruppi di persone** in unità organizzative e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione;
- **i sistemi** che assicurino una comunicazione e un coordinamento efficaci tra le diverse componenti delle unità organizzative.

La struttura organizzativa è rappresentata nell'**organigramma**. L'**ORGANIGRAMMA** è una **rappresentazione visiva di tutto il sistema di attività e processi principali di un'organizzazione**, permette di capire come funziona un'azienda, mostrando le varie parti di un'organizzazione, il modo in cui sono collegate e il ruolo di ogni unità nell'insieme.

Nel corso degli anni le organizzazioni hanno sviluppato altre strutture organizzative, molte delle quali tendenti a incrementare il coordinamento e la comunicazione orizzontale e a incoraggiare l'adattamento ai cambiamenti esterni (internet).

Approccio alla struttura basato sul trattamento delle informazioni

L'organizzazione dovrebbe essere progettata per fornire informazioni sia verticalmente che orizzontalmente per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Mentre **i collegamenti verticali** sono progettati principalmente per il controllo, quelli **orizzontali** sono progettati per il coordinamento e la collaborazione.

Le organizzazioni possono essere orientate verso un **modello tradizionale basato sull'efficienza**, sulla comunicazione e il controllo verticale (in cui il *processo decisionale* è *accentrato*), oppure verso un **modello moderno** come la **learning organization**, che privilegia il coordinamento e la comunicazione orizzontale (in cui il *processo decisionale* è *decentrato*).

Collegamenti verticali

Si definisce **COLLEGAMENTO** il **grado di comunicazione e di coordinamento esistente tra gli elementi organizzativi**.

I **collegamenti verticali** vengono utilizzati per coordinare le attività tra il vertice e la base di una organizzazione e sono progettate principalmente ai fini dell'efficienza e del controllo dell'organizzazione. A tal scopo le organizzazioni possono utilizzare uno dei meccanismi strutturali per ottenere il collegamento verticale, cioè:

- ✓ **Riporto gerarchico**: il **principale meccanismo verticale** è la **gerarchia**. Se emerge un problema che i dipendenti non sanno risolvere, esso può essere riportato verso l'alto al successivo livello gerarchico. Quando il problema è risolto la risposta viene trasmessa ai livelli inferiori.
- ✓ **Regole e piani**: quando problemi e decisioni sono ripetitivi, è possibile stabilire una regola in modo che i dipendenti sappiano come reagire senza bisogno di comunicare con i dirigenti, il piano fornisce anch'esso informazioni stabili per i dipendenti, il più comune è il piano di budget, dove si danno informazioni per raggiungere obiettivi nel breve periodo che riguarda tutti i reparti dall'alto al basso.
- ✓ **Sistemi informativi verticali**: sono utilizzati per rafforzare ulteriormente la catena di comando e di controllo, essi comprendono i **report periodici**, le **informazioni scritte** e le **comunicazioni interne** che vengono diffuse tra i manager. I sistemi informativi fanno procedere le informazioni verso l'alto o il basso della gerarchia in maniera più efficiente.

Collegamenti orizzontali

La comunicazione orizzontale stabilisce il coordinamento tra le unità organizzative di uno stesso livello gerarchico. I **collegamenti orizzontali** definiscono tipologia e volume delle comunicazioni scambiate orizzontalmente. I meccanismi di collegamento orizzontale spesso **non sono formalizzati sull'organigramma**, ma fanno parte della struttura dell'organizzazione. In assenza di meccanismi formali si stabiliscono dei canali di comunicazione "spontanei" (esempio: la macchina del caffè, la mensa, i corridoi dove le persone si incontrano e scambiano informazioni).

1. **Sistemi informativi**: sono un metodo utile per realizzare collegamenti orizzontali nell'organizzazione attraverso un continuo scambio di informazioni su problemi, opportunità, attività o decisioni [Esempio: *DaimlerChrysler utilizza un sistema informativo chiamato FastCar che permette, ad coloro che sono coinvolti nelle attività di sviluppo dei prodotti, di scambiare informazioni seguire il livello dei costi, la qualità...*];
2. **Contatto diretto tra manager e dipendenti**: è promosso in genere con la creazione di un **ruolo di collegamento**, ovvero una **persona viene collocata in una unità organizzativa ma ha la responsabilità di comunicare e raggiungere un coordinamento con un'altra unità**. I ruoli d'integrazione si trovano spesso tra le funzioni di progettazione e quelli di produzione, poiché la progettazione deve elaborare e testare i prodotti per adattarsi alle limitazioni poste dalle strutture produttive. Un altro metodo consiste nel collocare le persone in postazioni vicine in modo tale che abbiano un contatto diretto tra loro [Esempio: *BMW introdusse il modello 300 series, tutti i gruppi coinvolti negli sforzi di riprogettazione sono stati trasferiti nell'impianto del prototipo in modo da avere un contatto diretto giornaliero durante tutto il processo*];
3. **Task Force**: E' un meccanismo "forte" di controllo orizzontale anche se ha carattere temporaneo. Una task force è un **comitato temporaneo composto da rappresentanti di ogni unità interessate da un problema**; ogni membro rappresenta l'interesse di una propria unità, e può riportare a tale unità informazioni provenienti dagli incontri. Tipicamente vengono sciolte dopo lo svolgimento del loro compito;
4. **Integratore full-time**: assume spesso la denominazione di product manager, project manager, program manager. Si tratta di una **posizione inserita nell'organigramma aziendale a titolo permanente**, il ruolo di questo ente è di **realizzare un coordinamento forte tra le diverse unità funzionali che concorrono a realizzare un determinato sistema prodotto-servizio**. [Esempio: *il brand manager della Planter Peanuts coordina le vendite, la distribuzione e la pubblicizzazione del prodotto, la General Motors ha brand manager che si occupano del marketing e delle strategie di vendita per ognuno dei nuovi modelli*].
È responsabile di un progetto d'innovazione e cambiamento, come lo sviluppo del progetto, il finanziamento e il marketing di un nuovo prodotto. Gli **integratori devono essere in possesso di eccellenti capacità relazionali**. Nelle maggior parte delle aziende hanno molte responsabilità e poca autorità. Esso deve essere in grado di mettere insieme le persone, mantenere la loro fiducia, affrontare i problemi e risolvere conflitti e dispute nell'interesse dell'organizzazione;
5. **Team**: i team **sono task force permanenti** e vengono spesso utilizzati congiuntamente ad un' integratore full time. **Sono caratterizzati da un forte grado di interfunzionalità** in quanto al loro interno **sono presenti competenze e professionalità diverse** appartenenti a diverse funzioni/servizi aziendali. [la Boeing ha utilizzato 250 team per progettare e realizzare il modello aereo 777. Il Medical Products Group della Hewlett – Packard utilizza team interfunzionali virtuali, i cui membri provengono da diversi paesi, per sviluppare e commercializzare prodotti e servizi igienici].

Un **team virtuale** è composto da membri appartenenti a molte unità organizzative e stabilimenti dispersi geograficamente che sono connessi fundamentalmente tramite tecnologie di comunicazione e informazione digitale (Internet e un software adatto per lavorare assieme senza bisogno di incontrarsi di persona).

Alternative di progettazione organizzative

La progettazione della struttura organizzativa evidenzia tre cose:

- Le attività di lavoro necessarie
- Le relazioni di reporting
- I raggruppamenti di unità organizzative.

Attività di lavoro necessarie

Le unità organizzative sono create per svolgere compiti considerati strategicamente importanti per l'azienda. Quando l'organizzazione diventa più grande e complessa, bisogna svolgere un numero maggiore di funzioni. Oggi molte organizzazioni stabiliscono unità come information technology o e-business per sfruttare nuove tecnologie e nuove opportunità di business.

Relazioni di reporting

Una volta stabilite le attività di lavoro e le unità organizzative necessarie, adesso bisogna inserirle all'interno della gerarchia organizzativa.

Le **relazioni di reporting**, o catena del comando, **vengono rappresentate in un organigramma da linee verticali**, senza soluzione di continuità che collega ogni persona nell'organizzazione. [Esempio: *in organizzazioni come la Motorola o la Ford sono necessari un centinaio di organigrammi per identificare le relazioni di reporting che collegano i dipendenti*].

Opzioni per il raggruppamento delle attività

Il raggruppamento delle attività ha effetti su i dipendenti, in quanto essi condividono un supervisore comune, risorse comuni, sono al pari responsabili per un risultato comune e tendono a collaborare gli uni agli altri. Possiamo avere diverse opzioni di raggruppamento:

1. Il **raggruppamento funzionale unisce dipendenti che svolgono funzioni o processi simili o che hanno analoghe conoscenze e competenze**. [Esempio: raggruppamento di coloro che si occupano di marketing, di coloro che si occupano della produzione e della progettazione...]
2. Il **raggruppamento divisionale mette insieme i dipendenti in base a ciò che l'organizzazione produce**. [Esempio: produzione di pasta dentifricia – un unico raggruppamento con un unico dirigente che include tutti i vari addetti (marketing, produzione e vendite)].
3. Il **raggruppamento multifocalizzato**, quando **l'organizzazione adotta simultaneamente due alternative di raggruppamento strutturale**, questi modelli sono chiamati matrici o forme ibride [Esempio: raggruppamento per funzione e divisione di prodotto, o per divisione di prodotto e area geografica].
4. Il **raggruppamento orizzontale consiste nell'organizzare i dipendenti intorno i processi di lavoro fondamentali e ai flussi di informazioni** e materiali che creano valore per i clienti.
5. Il **raggruppamento modulare** è l'approccio più recente al raggruppamento delle attività, **l'organizzazione è un gruppo di componenti separate ma collegate tra loro per condividere le informazioni necessarie allo svolgimento delle attività**.

Strutture funzionali, divisionali e per area geografica

Il raggruppamento funzionale e divisionale risultano essere i due approcci più comuni alla progettazione strutturale.

Strutture funzionali

In una **struttura funzionale**, le attività vengono raggruppate in base a una funzione comune (in base al criterio della competenza specialistica), dalla base fino al vertice dell'organizzazione. Il principio ispiratore di

questo modello consiste nella ricerca del massimo grado di specializzazione delle singole funzioni.

Vi sono alcuni **punti di forza**:

1. promuove **il raggiungimento di economie di scala all'interno di varie funzioni**, man mano cresce la dimensione, tutti i dipendenti si trovano nello stesso luogo e possono condividere le stesse strutture;
2. facilita lo **sviluppo di conoscenze e capacità approfondite da parte dei dipendenti**, in quanto ogni unità svolge una sola attività;
3. permette all'organizzazione di **conseguire obiettivi funzionali**.
4. **E' da preferire in presenza di un solo prodotto** o pochi prodotti.

Vi sono anche **punti di debolezza**:

1. **lentezza di risposta ai cambiamenti ambientali** che richiedono un coordinamento tra le unità organizzative;
2. la gerarchia viene sovraccaricata, **le decisioni da prendere si accumulano e i top manager non reagiscono in modo rapido**;
3. uno **scarso coordinamento orizzontale tra le unità** organizzative
4. **lentezza di innovazione**, a causa dello scarso coordinamento;
5. **limitata visione** che i dipendenti hanno **degli obiettivi generali**.

Se non si vuole passare ad una struttura decisionale si inserisce il product manager, che affianca il vertice e coordina e integra le unità organizzative rispetto ad un prodotto che non è dentro la gerarchia ma sta al di fuori.

Struttura funzionale con collegamenti orizzontali

Oggi si assiste a uno spostamento verso strutture più piatte e orizzontali. Le organizzazioni compensano la gerarchia funzionale verticale instaurando collegamenti orizzontali.

I manager migliorano il coordinamento orizzontale utilizzando i sistemi informativi, il contatto diretto tra le unità, gli integratori full-time o i project manager, le task force o i team.

Struttura divisionale

La struttura divisionale viene indicata come **struttura per prodotto** o "strategic business unit". Attraverso questa struttura le attività possono essere organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, progetti o programmi principali, divisioni, business. Il tratto distintivo è che *il raggruppamento è basato sull'output dell'organizzazione*.

I **punti di forza** sono:

1. **Promuove la flessibilità e il cambiamento**, in quanto ogni unità è più piccola e si può facilmente adattare ai cambiamenti dell'ambiente;
2. **decentralizza il processo decisionale**, in quanto le linee di autorità convergono a un livello più basso nella gerarchia;
3. **ottiene il coordinamento tra le unità funzionali**;
4. è **preferibile per le organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti**;
5. **permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela**;
6. **porta alla soddisfazione del cliente** perché la responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari.

I **punti di debolezza** sono:

1. **elimina le economie di scala** e ogni dimensione si organizzerà in unità lavorative;
2. **scarso coordinamento tra le linee di prodotto**, in quanto le aziende producono diversi prodotti e non hanno meccanismi di collegamento;
3. **non vi è la specializzazione tecnica e l'approfondimento delle competenze**;
4. **rende difficile l'integrazione e la standardizzazione** tra le linee di prodotto.

[Aziende che utilizzano questa struttura sono: la General Electric, la Nestlé, la Johnson & Johnson, Microsoft, che sono divise in una serie di organizzazioni più piccole e autonome per un migliore

controllo e coordinamento].

Struttura per area geografica

È costituita dagli utenti o clienti dell'organizzazione; ogni regione della nazione può avere gusti e necessità distinte; **ogni unità geografica include quindi tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti in quella regione.** [Apple Computer passò da una struttura funzionale a una per area geografica, per facilitare la produzione e la distribuzione dei pc in tutto il mondo; McDonald's].

Con questa soluzione **l'organizzazione si può adattare agli specifici bisogni nella propria regione, e i dipendenti si identificano con obiettivi regionali** piuttosto che nazionali, viene enfatizzato il coordinamento orizzontale all'interno di una specifica regione.

Struttura a matrice

Una struttura organizzativa ha bisogno di essere multifocalizzata in modo che sia i prodotti sia le funzioni siano evidenziati nella stessa misura. **Può essere usata quando sia l'esperienza tecnica sia l'innovazione di prodotto e il cambiamento sono importanti** per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

La matrice è un potente meccanismo di collegamento orizzontale, **in essa sia la divisione per prodotti che la struttura funzionale sono implementate simultaneamente.** I manager di prodotti e funzioni hanno la **stessa autorità** all'interno dell'organizzazione, e i dipendenti riportano ad entrambi.

La struttura matrice è simile all'utilizzo degli integratori full-time o dei product manager.

Condizioni per la matrice

Le tre condizioni per la struttura a matrice sono:

- 1) **si tende a condividere risorse scarse tra le linee di prodotto.** L'organizzazione è tipicamente di media dimensione e ha un moderato numero di linee di prodotto. Vi è la necessità di un utilizzo condiviso e flessibile delle persone e dei macchinari tra quei prodotti.
- 2) **esiste una pressione ambientale verso 2 o più output critici,** per esempio verso una conoscenza tecnica approfondita e l'innovazione di prodotto. Questa duplice pressione implica il **bisogno di un bilanciamento di potere tra il versante funzionale dell'organizzazione e quello del prodotto** e si rende necessaria una struttura a duplice autorità per mantenere tale bilanciamento.
- 3) **l'ambiente di riferimento dell'organizzazione è complesso e incerto.** Frequenti cambiamenti esterni richiedono grande coordinamento e elaborazione di informazioni in direzione verticale e orizzontale.

Sotto queste tre condizioni, alle linee di autorità verticali e orizzontali deve essere attribuita uguale considerazione. Molte aziende hanno trovato difficile realizzare e mantenere una matrice bilanciata; si sono sviluppate due varianti della struttura a matrice:

1. la **matrice funzionale**: *i capi delle funzioni hanno un'autorità maggiore e i manager di progetto coordinano le attività* relative al prodotto stesso
2. la **matrice del prodotto**: *i manager di prodotto hanno un'autorità maggiore e i manager delle funzioni assegnano il personale tecnico ai progetti*, fornendo competenze quando è necessaria una consulenza.

Questa struttura è stata utilizzata da grandi aziende come la Procter & Gamble e la Dow Chemical.

Punti di forza e di debolezza

La struttura a matrice è da preferire quando il cambiamento ambientale è elevato e quando gli obiettivi riflettono una duplice necessità.

La struttura a duplice linea di autorità facilita la comunicazione e il coordinamento per affrontare il rapido

cambiamento ambientale. La matrice facilita la discussione e l'adattamento a problemi inaspettati, è idonea in organizzazioni di dimensioni limitate, con poche linee di prodotto.

I **punti di forza** sono:

1. realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti;
2. assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti;
3. si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile;
4. offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto;
5. è da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti.

I **punti di debolezza** sono:

1. espone i partecipanti ad una duplice autorità, può creare confusione e risultare frustrante;
2. implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonale e ricevano una formazione approfondita sulle relazioni umane;
3. comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti per i manager;
4. non può funzionare se i partecipanti non la comprendono, essi devono collaborare gli uni con gli altri, senza affidarsi all'autorità verticale;
5. richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere.

Struttura orizzontale

Un recente approccio all'organizzazione è costituito dalla struttura orizzontale. Le organizzazioni in genere si muovono verso una struttura orizzontale, attraverso una metodologia di "**reengineering**", che **consiste nel riprogettare un'organizzazione verticale lungo il flusso dei suoi processi orizzontali**.

Un **processo** è un insieme di compiti o attività impiegati nella trasformazione degli input in output che creano valore per i clienti.

Questo tipo di struttura **elimina la gerarchia verticale e i confini tra unità organizzative**, in risposta ai profondi cambiamenti dell'ambiente di lavoro e dell'ambiente economico negli ultimi venti anni, primo fra tutti il progresso tecnologico e informatico; in questa struttura **si focalizza sempre sul cliente**, si capiscono le esigenze del consumatore e si crea un prodotto adatto, si arriva al testing o all'acquisto da parte del cliente.

Caratteristiche

Le caratteristiche principali della struttura orizzontale sono:

- 1) **La struttura viene creata intorno a processi chiave interfunzionali** piuttosto che intorno a compiti, funzioni o aree geografiche, quindi confini tra le unità si annullano [la divisione Customer Service della Ford ha team dedicati a vari processi chiave: sviluppo dei business, fornitura dei ricambi, assistenza e supporto tecnico];
- 2) **i team auto-diretti**, non gli individui, **stanno alla base della progettazione e della performance organizzativa**;
- 3) **i "process owner" hanno la responsabilità di ogni processo chiave** nella sua interezza;
- 4) **alle persone** che compongono un team **sono fornite le competenze, gli strumenti, la motivazione e l'autorità** per prendere le decisioni.
- 5) **i team dispongono della libertà di pensare in maniera creativa** e di reagire in maniera flessibile alle nuove sfide che si manifestano;
- 6) **i clienti sono il fattore guida dell'organizzazione orizzontale**, l'efficacia viene misurata sulla base della soddisfazione dei clienti, dei dipendenti e del risultato finanziario;
- 7) **la cultura è caratterizzata da apertura, fiducia e collaborazione** e sul miglioramento continuo. Valorizza il benessere dei dipendenti.

Punti di forza e di debolezza

I **punti di forza** sono:

1. promuove la flessibilità dell'azienda e velocizza i cambiamenti nei bisogni dei clienti;

2. focalizza l'attenzione verso la soddisfazione del cliente, ai miglioramenti nella produttività, nella velocità e nell'efficienza;
3. ogni dipendente ha una visione più ampia degli obiettivi organizzativi;
4. promuove il lavoro di gruppo e la collaborazione;
5. migliora la qualità della vita dei dipendenti offrendo loro opportunità per condividere la responsabilità, prendere decisioni.

I **punti di debolezza** sono:

1. la determinazione dei processi chiave è difficile e lunga, questo può ostacolare la performance dell'organizzazione;
2. richiede cambiamenti nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia di management e nei sistemi informativi e di ricompensa;
3. i manager tradizionali possono essere restii ad abbandonare potere e autorità, per concentrarsi su ruoli di guida dei team;
4. richiede una formazione significativa dei dipendenti per lavorare in maniera efficace in ambienti di gruppo orizzontale;
5. può limitare lo sviluppo di competenze approfondite.

Struttura modulare

Con la struttura modulare l'organizzazione appalta un gran numero dei processi decisionali ad aziende separate e coordina le loro attività da un quartier generale snello.

Come funziona la struttura

L'organizzazione modulare può essere considerata come un nodo centrale circondata da una rete di specialisti esterni. I servizi come la contabilità, progettazione, produzione, marketing e distribuzione sono appaltati ad aziende separate, che sono collegati elettronicamente ad un ufficio centrale.

La forma modulare prevede un coordinamento per mezzo del mercato al posto della tradizionale gerarchia verticale. Con una struttura modulare, il centro mantiene il controllo sui processi in cui ha competenze distintive o difficili da imitare e trasferisce le altre attività (processo decisionale e controllo) alle altre organizzazioni. [*Cunningham Motors, mantiene il controllo sulla progettazione di auto sportive di lusso, mentre tutto il resto viene gestito da altre organizzazioni*].

Punti di forza e di debolezza

I **punti di forza** sono:

1. consente anche alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare su scala globale e attingere a risorse internazionali, per raggiungere la qualità e il prezzo migliori;
2. conferisce all'aziende nuove, un ampio raggio d'azioni, senza grandi investimenti in impianti, macchinari o strutture di distribuzione;
3. consente all'organizzazione di essere altamente flessibile e di fornire una risposta rapida ai bisogni mutevoli;
4. riduce i costi amministrativi e delle spese generali, in quanto non sono necessarie grandi strutture di staff.

I **punti di debolezza** sono:

1. i manager non hanno il controllo su molte attività e molti dipendenti, perché questa struttura porta alla decentralizzazione;
2. richiede una grande quantità di tempo per gestire le relazioni e i potenziali conflitti con i partners;
3. comporta il rischio di fallimento organizzativa se un partner non effettua le consegne o cessa l'attività;
4. la fedeltà dei dipendenti e la cultura aziendali possono essere deboli perché i dipendenti hanno la sensazione di essere sostituiti da servizi a contratto;

Struttura ibrida

La struttura ibrida combina caratteristiche dei vari approcci adattate alle specifiche necessità strategiche. **Le strutture ibride vengono utilizzate in ambiente in rapido cambiamento**, poiché garantiscono all'organizzazione una maggiore flessibilità. Promuove il lavoro di gruppo, tuttavia può limitare lo sviluppo di competenze approfondite.

In genere assembla le caratteristiche di due strutture diverse e dunque è preferibile in certi casi perché può offrire alcuni dei loro vantaggi e sopperire ad alcuni svantaggi che le altre strutture portano.

Applicazioni della progettazione organizzativa

Ogni tipo di struttura viene applicata in situazioni diverse e soddisfa bisogni diversi.

Allineamento strutturale

I manager devono ottenere il giusto bilanciamento tra controllo verticale, associato ad obiettivi di efficienza e stabilità, e coordinamento orizzontale, associato all'apprendimento, all'innovazione e alla flessibilità.

Sintomi di inadeguatezza strutturale

I manager controllano periodicamente se l'adeguatezza della struttura sia appropriata ai cambiamenti delle esigenze organizzative.

Molte organizzazioni provano una struttura per poi riorganizzarsi con un'altra, per cercare il giusto bilanciamento tra relazioni interne e bisogni esterni [*Compaq, è passata da una struttura funzionale ad una divisionale per sviluppare nuovi prodotti, per poi ritornare alla struttura funzionale, per ridurre la competizione tra le diverse linee di prodotto*].

Se la struttura non è adeguata nascono alcuni sintomi di inadeguatezza strutturale:

- ✓ **le decisioni vengono ritardate o non sono accurate:** per esempio, le informazioni non raggiungono le persone giuste, i collegamenti informativi possono essere inadeguati per assicurare la qualità delle decisioni;
- ✓ **l'organizzazione non reagisce in maniera innovativa all'ambiente che cambia;**
- ✓ **si riscontra un tasso troppo alto di conflittualità.**