

Capitolo 9 - "DIMENSIONI ORGANIZZATIVE, CICLO DI VITA E DECLINO"

Quando le aziende diventano più grandi hanno bisogno di sistemi e procedure più complesse per la guida e il controllo dell'organizzazione. **Tutte le organizzazioni lottano con problemi di dimensioni organizzative, di burocrazia e di controllo.**

Dimensioni organizzative: grande è meglio?

Il confronto tra le organizzazioni di grandi dimensioni e di piccola dimensione inizia con il concetto di crescita e con le ragioni per le quali le tante organizzazioni sentono la necessità di diventare sempre più grandi.

Spinte alla crescita

Le aziende di tutti i settori **cercano di crescere per acquisire le dimensioni e le risorse necessarie per competere su scala globale, per investire nelle nuove tecnologie e per controllare i canali di distribuzione e garantirsi l'accesso ai mercati.**

Molti dirigenti sono dell'opinione che le aziende debbano crescere per restare economicamente sane. Rimanere stabili significa che è possibile che i clienti non vedano le loro esigenze completamente soddisfatte e che i concorrenti aumentino la propria quota di mercato.

Gli **elementi che contraddistinguono le organizzazioni in fase di crescita** sono:

- ✓ **servire meglio i loro clienti,**
- ✓ **restare economicamente sane,**
- ✓ **posti di lavoro pieni di vita e stimolanti,** il che permette di attrarre e mantenere al proprio interno risorse umane di qualità.

Il dilemma delle grandi dimensioni

Un altro interrogativo che si pone riguarda quale sia la **dimensione più equilibrata per un'organizzazione che si prefigge di competere in un ambiente globale.**

Grande

Un'azienda di grandi dimensioni è in grado di **usufruire di economie di scala e di competere globalmente potendo fornire tutti i potenziali clienti.** Le grandi organizzazioni, a differenza delle piccole, **possono arrivare ad un grado elevato di specializzazione sia verticale che orizzontale.**

Una grande organizzazione **può garantire ai membri diverse opportunità di carriera e di lavoro.** Inoltre le grandi organizzazioni **possono rendere stabile il mercato.**

Piccolo

Le **organizzazioni di piccole dimensioni sono invece più reattive e adattabili all'ambiente esterno per cui possono rivelarsi più adatte in ambienti turbolenti e in rapido cambiamento.** L'innovatività, la creatività, e l'imprenditorialità, sono incoraggiate in tutti i dipendenti, per i quali è più facile identificarsi con l'organizzazione e con i suoi prodotti.

Ibrido Grande azienda/Piccole aziende

Il paradosso è rappresentato dal fatto che i vantaggi delle piccole aziende a volte permettono loro di avere successo e di diventare grandi.

Le **piccole aziende, tuttavia possono diventare vittime del proprio stesso successo quando raggiungono grandi dimensioni, spostandosi verso una struttura meccanica che evidenzia le gerarchie verticali e produce burocrati piuttosto che imprenditori.**

La **soluzione sta** in quella che Jack Welch chiama "**Ibrido grande azienda/piccole aziende**", che unisce le risorse e il raggio d'azione di una grande azienda con la semplicità e la flessibilità di una piccola. La **struttura divisionale** è uno dei modi con cui organizzazioni come la General Electric e la Johnson & Johnson

ottengono questo risultato.

Un altro approccio alla creazione di un ibrido è chiamato **approccio interno/esterno**: invece di dividere l'azienda in business separati, ognuno con i propri prodotti e clienti, l'azienda è divisa in unità che hanno diversi ruoli. La parte "interna" dell'organizzazione si concentra sulla creazione e realizzazione di prodotti e servizi, mentre la parte "esterna" si concentra sull'integrazione e la consegna dei prodotti e servizi ai clienti.

Le aziende globali che offrono "soluzioni integrate" (aziende full-service), hanno bisogno di una solida base di risorse e di livelli di complessità e di gerarchia sufficienti per servire clienti in tutto il mondo.

Ciclo di vita organizzativo

Un modo utile per pensare alla crescita e al cambiamento organizzativa è il concetto del "ciclo di vita" dell'organizzazione, che ipotizza che le organizzazioni nascono, crescono e muoiono.

Stadi dello sviluppo del ciclo di vita

Il ciclo di vita dell'organizzazione è caratterizzato da quattro stadi principali:

1. Lo **stadio imprenditoriale** di un'organizzazione è caratterizzato dalla creatività dei fondatori, da una loro idea e dal loro lavoro l'organizzazione può esistere ed operare nel mercato. L'organizzazione è di carattere formale e non burocratico, il controllo è basato sulla supervisione personale dei proprietari.
La **crisi dello stadio imprenditoriale** è dovuta alla mancanza di competenze gestionali e di tecniche di leadership, spesso accade che i fondatori si concentrano su questioni tecniche o commerciali, trascurando i bisogni di pianificazione, controllo e coordinamento delle attività.
2. **Stadio della collettività**: se nell'organizzazione si impone una leadership forte che delinea una missione e degli obiettivi operativi ben definiti, allora può avere luogo una divisione del lavoro, al contempo vengono creati e formalizzati sistemi di coordinamento, le unità organizzative e i singoli compiti.
Al crescere delle dimensioni dell'organizzazione si acuisce la necessità di delegare, da parte dei leader, parte della gestione ad altri. Se ciò avviene, l'organizzazione supera lo stadio della collettività.
3. Nello **stadio della formalizzazione**, la crescita dimensionale viene sostenuta ampliando il sistema di controllo e coordinando il maggior numero di membri con la formalizzazione di procedure di lavoro e norme di comportamento. Le comunicazioni con i membri sono più formali che in precedenza, aumenta la specializzazione verticale e nascono la tecnostruttura, le unità di staff e la linea intermedia.
Un'eccessiva formalizzazione e burocratizzazione delle attività può compromettere ed essere d'intralcio alla crescita dell'organizzazione. Per passare allo stato di completa maturità, un'organizzazione deve prevedere modalità di coordinamento e di controllo che non siano solo burocratiche.
4. Nello **stadio di elaborazione**, il controllo e la supervisione burocratici sono allentati grazie all'introduzione di nuove metodologie di lavoro e di gestione. Tecniche quali il Business Process Reengineering, il Project Management e i Team di lavoro, permettono di aumentare l'autodisciplina e l'autocontrollo dei membri dell'organizzazione. La precedente struttura funzionale viene ammorbidita tramite l'impiego di diversi meccanismi di integrazione.
L'organizzazione è matura: ciclicamente necessita di interventi di rivitalizzazione (che possono comportare snellimenti e riduzione) affinché possa riallinearsi rispetto all'ambiente in cui opera e possa adattarsi al mutamento delle variabili competitive. Se le rivitalizzazioni non hanno effetto l'organizzazione può declinare progressivamente.

Caratteristiche organizzative e ciclo di vita

Man mano che le organizzazioni si evolvono attraverso i 4 stadi del ciclo di vita, si verificano cambiamenti che riguardano strutture, sistemi di controllo, innovazione e obiettivi:

- ✓ **Stadio Imprenditoriale:** inizialmente l'organizzazione è di piccole dimensioni, non burocratica e il suo destino dipende da un'unica persona. Il manager al vertice fornisce la struttura e il sistema di controllo. L'energia organizzativa è dedicata alla sopravvivenza e alla produzione di un singolo prodotto o servizio.
- ✓ **Stadio della collettività:** costituisce il periodo di giovinezza dell'organizzazione; la crescita è rapida e i dipendenti sono entusiasti e impegnati nel soddisfare la missione organizzativa. La struttura è ancora prevalentemente informale. L'obiettivo principale è la crescita continua.
- ✓ **Stadio della formalizzazione:** l'organizzazione entra nella sua fase di "mezza età"; emergono le caratteristiche burocratiche. L'organizzazione aggiunge gruppi di supporto agli staff, formalizza procedure e stabilisce una gerarchia e una divisione di lavoro chiara. L'innovazione può essere ottenuta istituendo un'unità di ricerca e sviluppo separata. Gli obiettivi principali sono la stabilità interna e l'espansione nel mercato. Le organizzazioni possono sviluppare prodotti complementari per offrire una linea di prodotto completa.
- ✓ **Stadio di elaborazione:** l'organizzazione matura è grande e burocratica, con sistemi di controllo articolati, regole e procedure. I manager dell'organizzazione cercano di sviluppare un'orientamento al gruppo all'interno della burocrazia per evitare un'ulteriore sviluppo della burocrazia stessa. Il management può infine attaccare la burocrazia e snellirla.

Burocrazia organizzativa e controllo

Lo studio della burocrazia venne iniziato da Max Weber che analizzò le organizzazioni governative europee per sviluppare un modello delle caratteristiche amministrative che avrebbero reso le "grandi organizzazioni" razionali ed efficienti.

Che cos'è la burocrazia?

Secondo Max Weber la **burocrazia** è una minaccia nei confronti delle fondamentali libertà personali, ma la riconobbe anche come il sistema più efficiente possibile per organizzarsi. Regole e procedure standard permettevano di eseguire le attività organizzative in modo prevedibile e routinario. L'introduzione di compiti specializzati comportava il fatto che a ogni dipendente venisse assegnato un compito chiaro da eseguire.

La gerarchia forniva un meccanismo ragionevole per la supervisione e il controllo, e il criterio in base al quale le persone venivano assunte era la competenza tecnica, anziché le amicizie, legami familiari e favoritismi, che riducevano le prestazioni di lavoro. La tenuta di archivi scritti forniva, infine, una forma di memoria e unità organizzativa nel tempo.

Il modello di Weber era importante, la burocrazia ha portato vantaggi rispetto alle forme di organizzazione precedenti, basati su favoritismi, posizione sociale, legami di parentela o corruzione.

Dimensione e controllo strutturale

La dimensione delle organizzazioni è una variabile determinante nella progettazione strutturale e nella definizione dei meccanismi di controllo. Le caratteristiche distintive che rendono evidenti l'impatto della variabile dimensionale sulla progettazione delle strutture sono: il livello di formalizzazione e il grado di centralizzazione del processo decisionale.

Formalizzazione e centralizzazione.

La **formalizzazione** riguarda regole, procedure e documentazione scritta, come manuali di politica aziendali e descrizione della posizione (*job description*), che illustrano diritti e doveri dei dipendenti.

Le grandi organizzazioni sono maggiormente formalizzate; perché fanno affidamento su regole, procedure, e attività amministrative, per ottenere la standardizzazione e il controllo nei confronti di grandi numeri di dipendenti e di unità organizzative, mentre i top manager possono utilizzare la propria capacità di organizzazione personale per controllare organizzazione di piccole dimensioni.

La **centralizzazione** riguarda il livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni, decisioni che tendono a essere prese al vertice, nelle organizzazioni decentrate, invece, sono prese a un livello inferiore.

Quando un'organizzazione raggiunge dimensioni più elevate e un numero maggiore di persone e unità, tutte le decisioni non possono essere inoltrate al vertice, in quanto i manager risulterebbero carichi di lavoro, quindi organizzazioni di maggiori dimensioni debbono essere contraddistinte da un più alto grado di decentramento.

Indicatori del personale

Un'altra caratteristica della burocrazia è rappresentata dagli indicatori del personale per gli staff di supporto amministrativo, d'ufficio e professionali; l'indicatore più frequentemente utilizzato è quello amministrativo. Vi sono due linee di tendenza:

- ✓ **il rapporto tra amministrazioni di livello superiori e totale dei dipendenti è più piccolo nelle grandi organizzazioni, il che indica che le organizzazioni sperimentano economie amministrative, man mano che raggiungono maggiori dimensioni;**
- ✓ **gli indicatori degli staff di supporto d'ufficio e professionali tendono ad aumentare in proporzione alle dimensioni dell'organizzazione.** L'indicatore di staff aumenta per l'aumentata necessità di competenze specifiche in organizzazioni più grandi e complesse.

La burocrazia in un mondo che cambia

Le caratteristiche burocratiche presentano vantaggi. **Istituendo una gerarchia di autorità e specifiche regole e procedure, la burocrazia ha fornito un modo efficace per portare ordine all'interno di grandi gruppi ed evitare abuso di potere.**

In presenza di una competizione globale e di ambienti incerti e di ambienti incerti, molte organizzazioni si trovano a combattere contro la crescita dei livelli di formalizzazione e degli indicatori del personale degli staff professionali.

Molte organizzazioni aziendali dovrebbero ridurre la formalizzazione e la burocrazia, per esempio le descrizioni di posizione troppo precise, tendono a limitare la creatività e la rapidità di risposta necessarie alle organizzazioni basate sulla conoscenza.

L'organizzazione di sistemi temporanei per la flessibilità e l'innovazione

Un approccio adottato per superare i problemi causati dalla burocrazia consiste in una soluzione strutturale chiamata "**incident command system**" (ICS), che consente all'organizzazione di rispondere rapidamente a situazioni di emergenza o di crisi, come la polizia, vigili del fuoco. **E' stato sviluppato per mantenere i benefici relativi all'efficienza e al controllo offerti dalla burocrazia pur prevedendo il problema della lentezza di risposta alle crisi.**

Viene utilizzato anche da altri tipi di organizzazioni per aiutarle a rispondere rapidamente alle nuove opportunità, alle minacce competitive impreviste o alle crisi organizzative.

L'incident commander è responsabile di tutte le attività che hanno luogo e tutti sanno chi è il responsabile di quale aspetto della situazione. Ciò aiuta a mantenere l'ordine in un ambiente caotico.

Il sistema è basato sulla fiducia che i lavoratori dei livelli inferiori conoscano perfettamente la missione e prendano decisioni e provvedimenti, in base agli obiettivi dell'organizzazione.

Lo sviluppo di un incident command system comporta un notevole impegno in termini di tempo e risorse, ma offre un enorme potenziale alle organizzazioni che hanno bisogno di un elevato grado di affidabilità ma anche di flessibilità e innovazione.

Altri approcci per ridurre la burocrazia

Molte organizzazioni eliminano i livelli gerarchici, mantenendo le piccole dimensioni degli organi di staff della sede centrale e dando ai dipendenti una maggiore libertà decisionale, senza caricarli di regole.

Le aziende devono essere grandi per avere risorse sufficienti e una complessità che permetta di realizzare prodotti destinati ad un ambiente globale. Esse danno ai lavoratori di linea più responsabilità per definire e dirigere i propri compiti, creando gruppi auto – diretti, per coordinare il lavoro, aumentare la produttività e servire i clienti.

Un altro attacco alla burocrazia è dato dalla crescente professionalità dei dipendenti, ovvero la lunghezza del periodo che comprende tutte le attività di formalizzazione e le esperienze formali del dipendente.

Secondo alcuni studi, la formalizzazione non è necessaria, perché consente di normalizzare un alto standard di comportamento da parte dei dipendenti, sostituendo la burocrazia. Le aziende accentuano questa tendenza quando forniscono formazione continua a tutti i dipendenti, in una spinta verso l'apprendimento continuo degli individui.

È emersa una forma di organizzazione chiamata partnership professionale, formata da professionisti, comprende studi medici, legali e società di consulenza; esse sono caratterizzate da un'autonomia sostanziale e dal decentramento decisionale.

Strategie di controllo organizzativo

Ogni organizzazione ha bisogno di sistemi per guidare e controllare l'organizzazione stessa. I manager possono scegliere tra tre approcci generali sulle attività di controllo:

Controllo burocratico

In un **organizzazione burocratica**, il controllo sulle attività viene condotto mediante politiche comuni, regole, procedure e norme applicate da tutti i membri dell'organizzazione ai fini di uniformare gli output delle attività e valutare in maniera efficiente le prestazioni dei singoli membri e delle unità organizzative.

La burocratizzazione e la formalizzazione delle attività è un passaggio naturale del ciclo di vita delle organizzazioni ed è presente in tutte le organizzazioni di una certa maturità.

Per far sì che il controllo burocratico funzioni occorre:

- ✓ **un sistema di controllo efficace**, di cui può fare parte il sistema di controllo di gestione;
- ✓ **una autorità sufficiente per fare rispettare le procedure**. Tale autorità può avere una base **legale** (l'effettivo utilizzo di esercitare un certo potere), una base **tradizionale** (il valore acquisito dalle usanze, procedure e status consolidati) oppure **carismatica** (legata alle caratteristiche di una certa persona).

Controllo di mercato

Alcune organizzazioni, in particolare le grandi multinazionali, **utilizzano il prezzo per controllare e valutare le performance delle unità dell'organizzazione**. I presupposti per poter implementare il controllo di mercato sono:

- ✓ **la possibilità di valutare in termini monetari e in modo oggettivo l'output per permettere di valutare e confrontare tra loro diverse alternative**. I valori monetari sono l'unità di misura delle principali performance organizzative e sono un linguaggio utilizzato e compreso dai manager,
- ✓ **la competizione tra le varie unità nel fornire prestazioni simili, in modo tale che il prezzo sia una misura significativa di efficienza e produttività**.

Una certa unità organizzativa deve essere in grado di scegliere l'acquisto di un servizio da un'altra unità oppure dell'acquisto dall'esterno. Analogamente la stessa unità deve essere in

grado di scegliere se vendere il proprio servizio ad un'altra entità dell'organizzazione oppure all'esterno.

Alcune organizzazioni senza scopo di lucro possono utilizzare, al loro interno, i meccanismi del controllo di mercato al fine di utilizzare nel modo più efficiente possibile le proprie risorse.

Controllo di clan

Il **controllo di clan** in alcune realtà organizzative si sostituisce (o integra) ad altri meccanismi di controllo. Esso **consiste nell'utilizzo di fattori sociali come la cultura, i valori condivisi, le tradizioni e le opinioni, per controllare il comportamento.**

Questo tipo di controllo gioca un ruolo fondamentale quando l'ambiguità e l'incertezza sono alte. L'utilizzo più frequente del controllo di clan si ha in organizzazioni piccole e informali o in organizzazioni con una cultura forte, data dal coinvolgimento personale e dall'impegno nei confronti dello scopo dell'organizzazione.

Le aziende odierne che stanno cercando di diventare *learning organization* spesso fanno uso del **controllo di clan** o dell'**autocontrollo**, anziché affidarsi a regole e regolamenti.

L'**autocontrollo** è simile al controllo di clan, **deriva da valori, obiettivi e standard individuali; attraverso l'autocontrollo sono generalmente i dipendenti a stabilire i propri obiettivi e monitorare le proprie prestazioni.**

Il controllo di clan o l'autocontrollo **possono essere utilizzate in specifiche unità organizzative, come la pianificazione strategica, dove l'incertezza è alta ed è difficile misurare le prestazioni.** Il controllo di clan non è visibile ma è lo stesso molto potente, quando esso funziona il controllo burocratico non è necessario.

Declino organizzativo e "downsizing"

Ogni organizzazione attraversa periodi di declino temporaneo.

Definizione e cause

Il **declino organizzativo** è una condizione nella quale si verifica una diminuzione sostanziale di risorse di un'organizzazione in un certo periodo di tempo. È associato spesso al **declino ambientale**, come una diminuzione della domanda, o una riduzione di forma, come un cambiamento nelle preferenze dei consumatori. **Tre fattori sono generalmente causa di declino organizzativo:**

1. **Atrofia organizzativa:** le organizzazioni diventano inefficienti e sovra-burocratizzate. L'atrofia segue spesso un lungo periodo di successo, i segnali d'allarme comprendono un numero eccessivo di personale di staff, procedure amministrative ingombranti, mancanza di comunicazione e coordinamento efficaci e una struttura organizzativa sorpassata.
2. **Vulnerabilità:** è l'incapacità strategica di un'organizzazione di prosperare all'interno del suo ambiente. Questo accade spesso alle piccole organizzazioni che sono ancora pienamente consolidate; esse sono vulnerabili rispetto ai cambiamenti dei gusti dei consumatori o della situazione economica della comunità.
3. **Declino ambientale o competizione:** si riferisce a una diminuzione nell'energia e nelle risorse disponibili per supportare un'organizzazione. Quando l'ambiente ha minori capacità di sostenere le organizzazioni, queste devono diminuire progressivamente le loro attività oppure spostarsi in un altro ambiente di riferimento.

Un modello di stadi del declino organizzativo

Il declino, se non è gestito correttamente, può attraversare 5 stadi, portando alla dissoluzione dell'organizzazione:

1. **Stadio della cecità:** costituito dai cambiamenti interni e esterni che minacciano la sopravvivenza in lungo termine e può richiedere che l'organizzazione prenda misure appropriate. L'organizzazione può presentare personale in eccesso, procedure ingombranti o mancanza di armonia con i propri clienti. I leader spesso non avvertono i segnali di declino, e la soluzione consiste nello sviluppare controlli efficaci che indichino quando qualcosa non funziona come dovrebbe;
2. **Stadio dell'inattività:** si negano le condizioni correnti malgrado i segni del deterioramento delle prestazioni. La soluzione è che i leader riconoscano il declino e intraprendano azioni tempestive per riallineare l'organizzazione con l'ambiente;
3. **Stadio dell'errore:** l'organizzazione affronta problemi gravi e gli indicatori, che mostrano i cattivi risultati, non possono essere ignorati. La mancata reazione al declino può portare al fallimento dell'organizzazione. I leader dovrebbero ridurre l'incertezza dei dipendenti chiarendo valori e fornendo informazioni, riducendo i costi, come tagli al personale e ridimensionamenti;
4. **Stadio della crisi:** l'organizzazione non è stata ancora in grado di gestire efficacemente il declino e si trova in una situazione di panico. L'unica soluzione è di intraprendere una radicale riorganizzazione. Sono necessarie azioni straordinarie, come la sostituzione del vertice e cambiamenti rivoluzionari nella struttura, nella strategia e nella cultura;
5. **Stadio della dissoluzione:** questo stadio del declino è irreversibile. L'organizzazione subisce perdita di quota di mercato e di reputazione, degli elementi migliori del suo personale e dei capitali. L'unica strategia possibile è di porre fine all'organizzazione in maniera ordinata e ridurre il trauma da separazione dei dipendenti.

Alcune decisioni difficili da prendere sono il **ridimensionamento**, *downsizing*, ovvero la riduzione intenzionale delle dimensioni dell'organico di un'organizzazione.

L'implementazione del ridimensionamento

Oggi il **ridimensionamento** è una pratica diffusa presso le organizzazioni americane, che fa parte di molte iniziative di cambiamento nelle organizzazioni attuali (fusioni e acquisizioni, competizione globale, la tendenza all'outsourcing).

A volte il **ridimensionamento non è efficace**, così esistono una serie di tecniche che possono agevolare tale processo e alleviare la tensione dei dipendenti:

- ✓ **aumentare la comunicazione, non diminuirla**, i manager dovrebbero avvisare in anticipo il licenziamento fornendo la maggior quantità di informazione. I dipendenti che rimangono devono sapere cosa li aspetta;
- ✓ **fornire assistenza ai lavoratori licenziati**, l'organizzazione ha la responsabilità di aiutare i lavoratori licenziati ad affrontare la perdita del posto e a ristabilirsi nel mercato del lavoro;
- ✓ **aiutare i "sopravvissuti" a prosperare**, i leader dovrebbero ricordare le esigenze emotive anche dei dipendenti che rimangono, molti dei quali vivono sentimenti di colpa, rabbia, confusione e tristezza dopo la perdita dei colleghi.

Anche le organizzazioni con la migliore gestione possono a volte aver bisogno di licenziare i dipendenti in presenza di un ambiente turbolento oppure di rivitalizzarsi e invertire la rotta del declino.