



**22– L'ORGANIZZAZIONE SECONDO
MINTZBERG (2.9)**

Gli elementi di base della progettazione organizzativa: Mintzberg

- Nozione di *configurazione (o modello)* = insieme coerente di variabili organizzative e di fattori contingenti
- L'efficacia e l'efficienza della progettazione organizzativa dipendono dalla *coerenza interna* (tra variabili organizzative) e *dalla coerenza esterna* (tra variabili organizzative e fattori contingenti)
- Un numero limitato di *configurazioni fondamentali* spiega la maggior parte delle strutture di organizzazioni efficaci

IL COORDINAMENTO SECONDO MINTZBERG



IL COORDINAMENTO SECONDO MINTZBERG

- *Aggiustamento (adattamento) reciproco* = coordinamento attraverso la comunicazione informale;

Aspetti negativi:

- (1) il controllo del lavoro resta nelle mani chi lo esegue
- (2) Sopra una certa soglia dimensionale non basta piu'

- *Supervisione diretta* = una persona assume la responsabilita' del lavoro di altri dando loro ordini.

IL COORDINAMENTO SECONDO MINTZBERG

- **Standardizzazione:** il coordinamento viene “risolto” prima dell’esecuzione del lavoro, in sede di progettazione o in sede di formazione.
- Tre tipi di standardizzazione:
 1. *Dei processi del lavoro* = vengono specificati e programmati i contenuti del lavoro (es. taylorismo)
 2. *Degli output del lavoro* = vengono programmati e specificati i risultati del lavoro (es. specifiche sul prodotto, standard di performance)
 3. *Degli input del lavoro* = attraverso la formazione vengono interiorizzati programmi di lavoro e quindi anche le basi del coordinamento

L'ORGANIZZAZIONE SECONDO MINTZBERG

Nucleo operativo

Attività fondamentale



Vertice strategico

Supervisione diretta



Linea intermedia

Collegamento tra le prime



Tecnostruttura

Organo di staff



Staff di supporto

Servizi indiretti



Nucleo operativo

- *Comprende gli operatori che svolgono l'attività fondamentale legata all'ottenimento di prodotti e servizi; si occupa di:*
 1. Reperimento input
 2. Trasformazione input in output
 3. Distribuzione output
 4. Supporto diretto alle funzioni precedenti

Il nucleo operativo richiede la max. standardizzazione

Vertice Strategico

Ha la responsabilita' globale dell'organizzazione. Svolge 3 funzioni principali:

- Supervisione diretta
- Gestione delle condizioni di confine (relazioni dell'organizzazione con l'ambiente)
- Formulazione delle strategie

E' sufficiente una standard. minima, adattamento reciproco come meccanismo di coordinamento

Linea intermedia

- E' il cosiddetto *middle management*: raccoglie informazioni di feedback e le trasmette ai superiori
- Mantiene i contatti con altri manager, analisti, componenti di staff con i quali e' interdipendente
- Contribuisce alla formulazione della strategia

Gli staff secondo Mintzberg

- *Interessante il fatto che Mintzberg differenzi le staff in due tipi: **tecnostruttura** (che fornisce consulenza) e **staff di supporto** (che fornisce **anche** consulenza) ma il cu ruolo principale è **svolgere funzioni specifiche nell'organizzazione.***

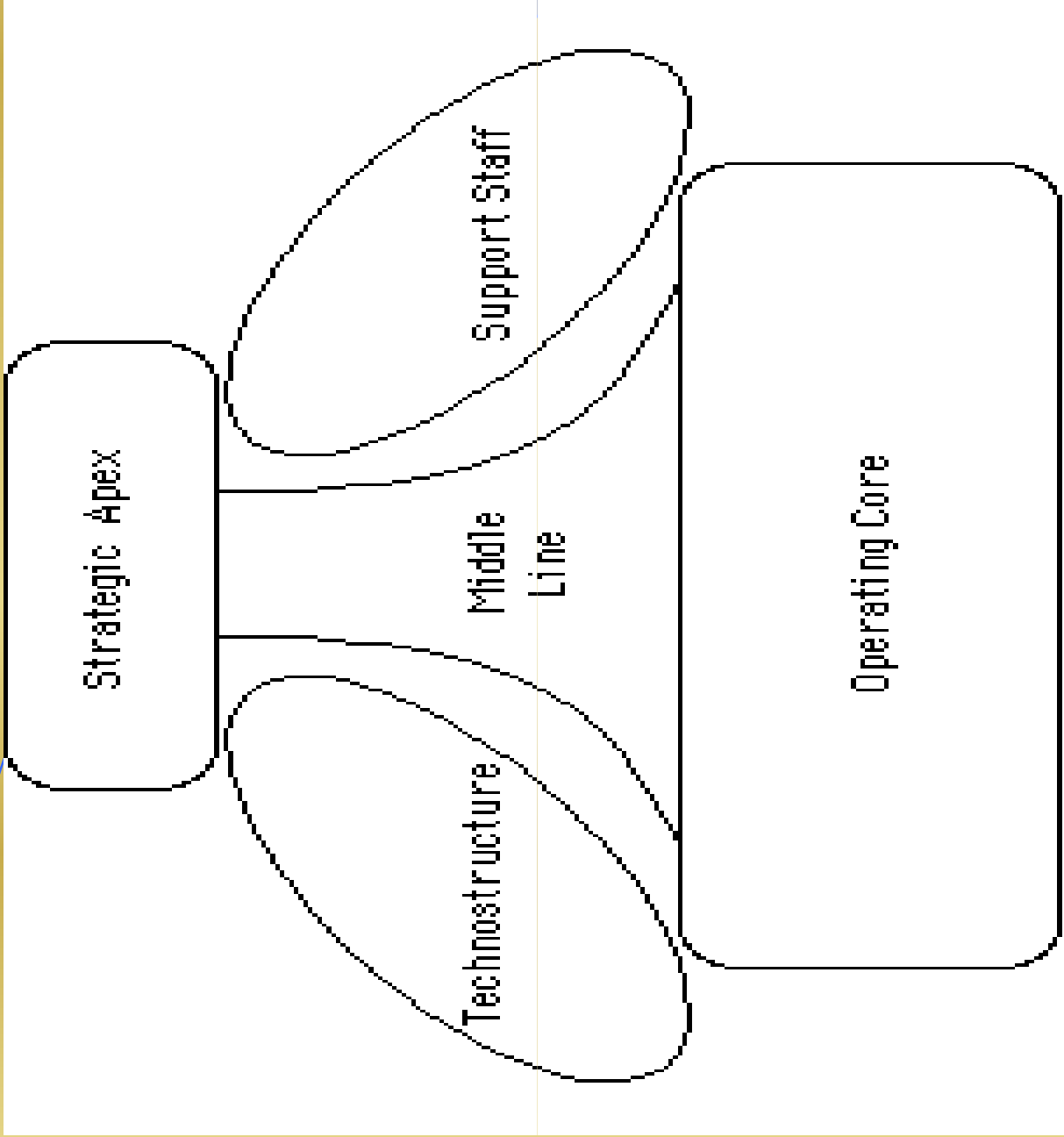
Tecnostruttura

- *Comprende gli analisti che progettano, standardizzano, modificano i flussi di lavoro per renderlo piu' efficiente; in particolare:*
- Analisti del lavoro = standardizzano i processi
- Analisti di pianificazione e controllo = standardizzano gli output
- Analisti del personale = standardizzano le capacita'

E' formata da professionisti: il coordinamento avviene mediante aggiustamento reciproco e standardizzazione delle capacita'

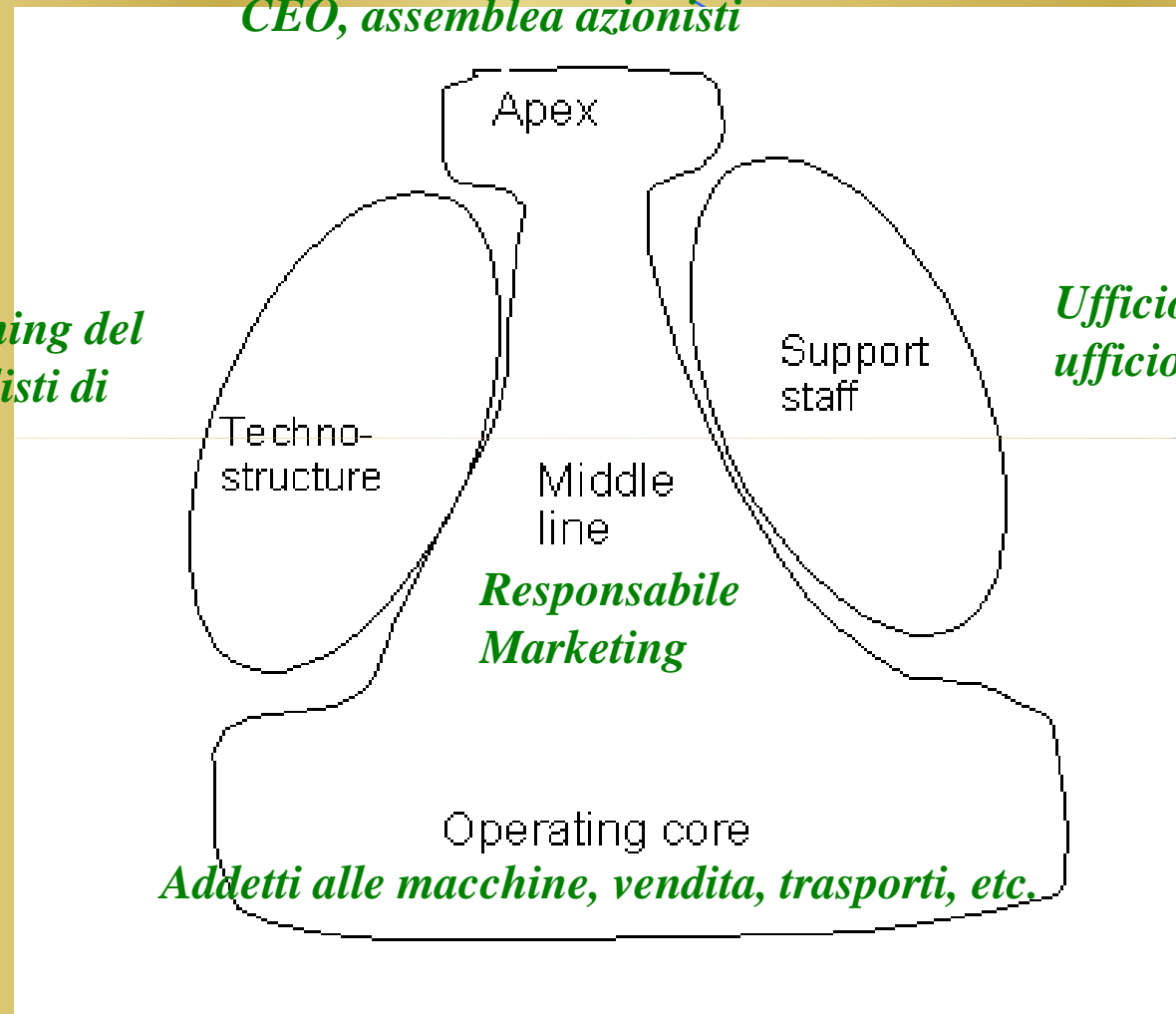
Lo staff di supporto

- *Forniscono un supporto esterno*; svolgono funzioni specifiche che non hanno nulla a che fare con l'attività fondamentale dell'organizzazione (es. Servizio mensa, ufficio spedizioni, ufficio legale, ecc.)
- Tipicamente si tratta di servizi che l'organizzazione potrebbe acquisire all'esterno, ma che spesso preferisce internalizzare per averne maggiore controllo



Es.: Un'impresa manifatturiera

CEO, assemblea azionisti



Pianificazione strategica, training del personale, analisti di sistema

Ufficio legale, mensa, ufficio PR

AZIENDA SANITARIA LOCALE
ESEMPIO di ORGANIGRAMMA (1 di 5)

DIREZIONE STRATEGICA

SERVIZI DI STAFF

SERVIZI DI SUPPORTO

STRUTTURE OPERATIVE OSPEDALIERE
(OSPEDALI A GESTIONE DIRETTA)

Ospedale 1

Ospedale 2

Ospedale 3

STRUTTURE OPERATIVE DI AREA CENTRALE

Dip. di Prevenzione

Dip. di Salute Mentale

Dip. delle Dipendenze

Dip. del Farmaco

Dip. delle Dipendenze

Dip. Materno Infantile

Dip. Emergenza Acc.

Serv. Di Medicina Legale

STRUTTURE OPERATIVE DISTRETTUALI

Distretto 1

Distretto 2

Distretto 3

AZIENDA SANITARIA LOCALE
ESEMPIO di ORGANIGRAMMA (2 di 5)

Direzione Generale

SERVIZI DI STAFF: (es. controllo di gestione)

SERVIZI DI SUPPORTO (es: Ufficio Risorse Umane)

STRUTTURE OPERATIVE OSPEDALIERE
(OSPEDALI A GESTIONE DIRETTA)

Ospedale 1

Ospedale 2

Ospedale 3

STRUTTURE OPERATIVE DI AREA CENTRALE

Dip. di Prevenzione

Dip. di Salute Mentale

Dip. delle Dipendenze

Dip. del Farmaco

Dip. delle Dipendenze

Dip. Materno Infantile

Dip. Emergenza Acc.

Serv. Di Medicina Legale

STRUTTURE OPERATIVE DISTRETTUALI

Distretto 1

Distretto 2

Distretto 3

Le 5 configurazioni fondamentali di Mintzberg (modelli puri)

- 1. **STRUTTURA SEMPLICE** (*Entrepreneurial startup*) Formata da **vertice strategico** e **nucleo operativo**; caratterizzata da accentramento, supervisione diretta; quasi assenti tecnostruttura, linea intermedia e staff di supporto, scarsa standardizzazione e formalizzazione; adatta ad un ambiente semplice e dinamico (es. piccola impresa di carattere imprenditoriale)

Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

- **2. BUROCRAZIA MECCANICA** (*machine bureaucracy*): grandi volumi di attività con sistemi produttivi di massa; coordinamento mediante gerarchia e standardizzazione (**tecnostruttura e linea intermedia** molto sviluppate). E' adatta ad un ambiente semplice e stabile - sempre meno frequente (es. produzione di autoveicoli, società di assicurazione, servizi telefonici)

Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

- **3. BUROCRAZIA PROFESSIONALE**

(professional bureaucracy): elevata formalizzazione ma basso accentramento ed assenza di supervisione diretta; coordinamento mediante **standardizzazione delle capacità**; molto sviluppati **nucleo operativo** (formato da professionisti) e **staff di supporto**; scarsa rilevanza della tecnostruttura. Adatta ad ambienti complessi e relativamente stabili (es. Università, settore della revisione contabile)

Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

- **4. STRUTTURA DIVISIONALE:** deriva da una burocrazia meccanica che diversifica i suoi prodotti o servizi; le divisioni sono raggruppate in base al prodotto/mercato al quale si riferiscono; grande sviluppo della **linea intermedia** (responsabili di divisione), coordinamento mediante **standardizzazione dei risultati** attraverso sistemi di programmazione e controllo; grande sviluppo della **tecnostruttura e dello staff di supporto**. *Le singole divisioni assumono la configurazione di burocrazie meccaniche.* E' adatta ad ambienti non troppo complessi e non troppo instabili.

Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

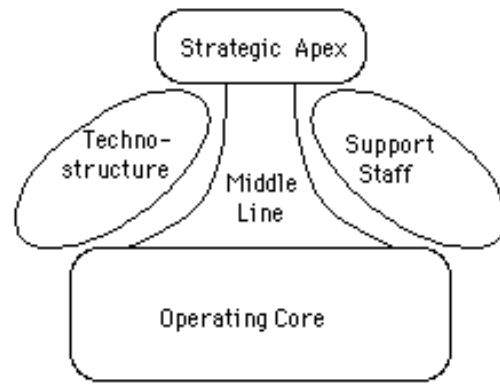
- **5. ADHOCRAZIA:** gestisce l'*innovazione*.
Formalizzazione molto limitata, scarsità di regole, aggiustamento reciproco, alto valore alla competenza e formazione professionale. Il nucleo operativo si fonde con la tecnostruttura. E' adatta ad ambienti complessi e dinamici (es. Società di consulenza, settore aerospaziale, settore computer)

Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

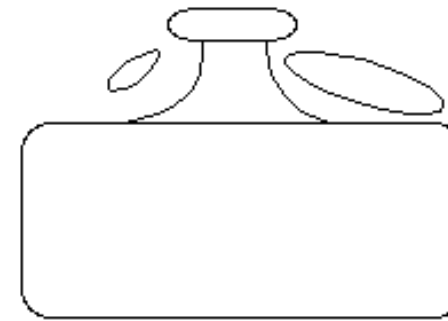
Le 5 configurazioni identificate da Mintzberg sono modelli puri; nella realta' si trovano delle configurazioni ibride (es: orchestra sinfonica)

Basic Organizational Forms

Fonte: adattamento da
Mintzberg

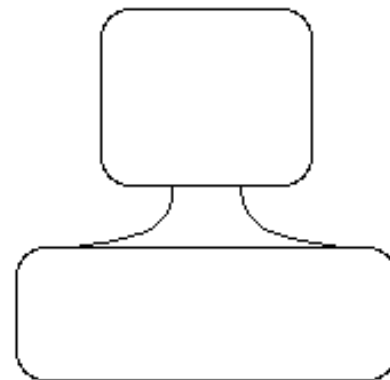
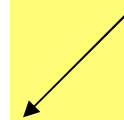


Machine Bureaucracy

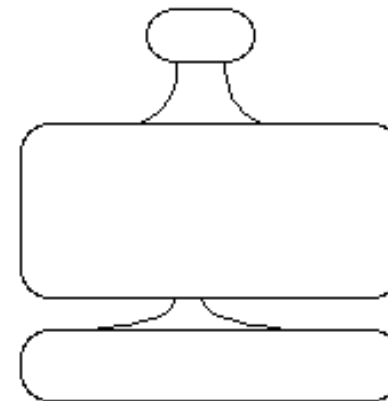


Professional Organization

Universita'



Entrepreneurial Startup



Adhocracy