

## Le basi dell'organizzazione efficiente

Così come è necessario, per condurre una nave in porto, guardare avanti, tracciare la rotta, verificarla e correggerla rilevando il punto frequentemente, per condurre un'azienda al raggiungimento degli obiettivi prefissati occorre elaborare un programma di attività e monitorarlo costantemente, valutando gli scostamenti fra obiettivi posti ed i risultati raggiunti, funzione tipica della funzione Pianificazione e Controllo di Gestione.

Contestualmente all'implementazione di un sistema di Pianificazione e Controllo di Gestione, l'azienda deve predisporre e analizzare le combinazioni più efficienti delle risorse umane e materiali necessari a raggiungere i propri obiettivi.

L'organizzazione tecnica riguarda le modalità generali di utilizzo di tutti gli elementi fisici e materiali connessi all'attività aziendale, come l'organizzazione degli impianti, delle attrezzature, della distribuzione e così via.

L'organizzazione umana, argomento di questo articolo, si occupa di coordinare e integrare i complessi rapporti che nascono tra gli individui che operano nell'impresa, attivando un sistema di comunicazione e di circolazione delle informazioni.

Per uniformare i comportamenti delle persone verso il fine aziendale, la direzione utilizza due tipi di meccanismi fra loro complementari:

- meccanismi di differenziazione
- meccanismi di integrazione

I tipici meccanismi di differenziazione sono la divisione del lavoro e la conseguente specializzazione delle mansioni.

Ma questi, fondamentali per lo sviluppo aziendale in quanto garantiscono un'adeguata separazione del lavoro, e, di conseguenza, un aumento delle capacità specifiche di ciascun collaboratore, portano ad una differenziazione molto spinta che non consente alle persone di

Dott. Annarita Gelasio

Consulente aziendale

Corso Cavour, 159

47521 – Cesena (FC)

P. IVA 02597870407

Tel. 0547 23515

Mob. 333 93 50 357

anna@annaritagelasio.it

www.annaritagelasio.it/blog/

assumere il punto di vista dell'altro, fondamentale per il coordinamento e la cooperazione fra i collaboratori che operano all'interno dell'organizzazione.

Se consideriamo che i fattori di maggior efficacia del funzionamento di un gruppo vengono ricondotti alla capacità degli individui di assumere il punto di vista dell'altro, poiché ciò facilita la comunicazione, la cooperazione, riduce i tassi di ambiguità dell'interazione aiutando a comprendere meglio ciò che accade, se ne deduce che non è possibile governare nessuna organizzazione senza prevedere alcuni meccanismi di integrazione che servono a bilanciare la pure necessaria differenziazione del tipo di lavoro svolto.

Ecco allora che i meccanismi di integrazione:

- Gerarchia, rappresentata dal sistema dei *capi*
- Norme e procedure
- Tecnologia
- Strategie
- Valori
- Lavoro di gruppo

bilanciano la pur necessaria differenziazione che avviene fra i collaboratori.

La **gerarchia**, o sistema dei capi, ha la fondamentale funzione di garantire che gli sforzi dei membri siano coerenti fra le varie parti dell'organizzazione. Il grande vantaggio di questo meccanismo di integrazione è di fornire coordinamento alternando premi e punizioni in modo tale che i comportamenti attivati siano solo quelli consentiti. L'altro grande vantaggio di questo meccanismo è la possibilità di soluzione dei conflitti tra sotto-unità organizzative.

Ma c'è anche un grave svantaggio: la personalizzazione del meccanismo. La gerarchia prevede dei capi, i capi sono persone fisiche; questo porta a scambiare conflitti di tipo personale con



conflitti di tipo organizzativo e viceversa. Ecco, allora, la necessità del ricorso ad altri metodi di integrazione.

Le **norme e le procedure** definiscono per ciascun membro o posizione, cosa deve fare e le aspettative legate a quel ruolo.

In realtà hanno il doppio ruolo di differenziazione e di integrazione; differenziazione, perché articolano sempre più i compiti che spettano a ciascun ruolo e dettano il modo di procedere, integrazione, perché garantiscono uniformità di comportamento, riducendo la variabilità individuale nell'interpretazione delle aspettative legate a quel ruolo o posizione.

Norme e procedure esistono perché è tanta l'ambiguità di tutto ciò che succede ogni giorno nell'organizzazione. Questo meccanismo ha il grande vantaggio, rispetto al precedente, di essere spersonalizzato, cioè non legato direttamente a persone fisiche.

Il terzo meccanismo, la **tecnologia**, è analogo al precedente e ha anch'esso la doppia funzione di differenziazione e di integrazione.

La catena di montaggio, ad esempio, impone sia singole operazioni ad alta parcellizzazione e semplificazione dei compiti, sia ordina ciascuna attività in logica sequenziale definendo anche i tempi in cui deve essere svolta.

E', dunque, un meccanismo impersonale che è riuscito ad attribuire ad una macchina quello che prima era fatto dagli uomini: capi, tecnici addetti ai tempi e metodi.

Oggi possiamo pensare al software che gestisce i dati e le informazioni dell'organizzazione: il modo di configurare in un certo modo le reti informatiche all'interno delle organizzazioni definisce i comportamenti degli individui. La spersonalizzazione della funzione di integrazione attraverso le norme, le procedure, le tecnologie è importante sia sotto il punto di vista psicologico, in quanto riduce o maschera i rapporti di dipendenza diretta e personale, sia sotto il

Dott. Annarita Gelasio  
Consulente aziendale  
Corso Cavour, 159  
47521 – Cesena (FC)  
P. IVA 02597870407

Tel. 0547 23515  
Mob. 333 93 50 357  
anna@annaritagelasio.it  
[www.annaritagelasio.it/blog/](http://www.annaritagelasio.it/blog/)



profilo puramente quantitativo in quanto integra il comportamento e le attività di un gran numero di persone, in un tempo breve e a costi contenuti.

Il quarto meccanismo di integrazione è composto dalle **strategie**, intese come linee di comportamento che indicano obiettivi molto generali, che devono essere condivisi dai membri dell'organizzazione.

Le strategie lasciano molto spazio interpretativo e richiedono, un comportamento attivo; essendo solo formulazioni di principi generali occorre uno sforzo sia interpretativo sia applicativo da parte dei membri dell'organizzazione per tradurre i criteri generali in comportamenti specifici

Il sistema dei **valori** è un meccanismo potente soprattutto nelle organizzazioni di tipo volontario e, comunque, laddove non valgono e non funzionano meccanismi di tipo gerarchico. Non differisce molto dal meccanismo precedente, le strategie; si può, anzi, considerare come la sua continuazione ad un livello più alto di coinvolgimento.

La strategia generale viene meglio accettata se vi è la condivisione anche di un sistema di valori non contingente e ancor più se tale sistema di valori non è troppo centrato sui valori specifici dell'organizzazione, ma abbracci anche valori ed esigenze di altri ambiti più generali (esempio: aziende che finanziano progetti sociali, come case per l'infanzia, residenze protette, attività di volontariato).

Il **lavoro di gruppo**, nelle varie forme che assume nelle diverse realtà organizzative (team stabili, task-force momentanee, gruppi che si riuniscono con calendari programmati per valutare e prendere decisioni in alcuni ambiti,...) è un potente meccanismo di integrazione in quanto consente di raccogliere punti di vista e competenze diverse in un unico spazio per risolvere eventuali problematiche organizzative.

Dott. Annarita Gelasio  
Consulente aziendale  
Corso Cavour, 159  
47521 – Cesena (FC)  
P. IVA 02597870407

Tel. 0547 23515  
Mob. 333 93 50 357  
anna@annaritagelasio.it  
www.annaritagelasio.it/blog/



Inoltre, il gruppo è un potente mezzo di cambiamento organizzativo, valido quanto mai oggi, in una fase in cui le organizzazioni si trovano in una situazione schizofrenica; da una parte l'intera comunità aziendale riconosce l'esigenza di avere organizzazioni flessibili, in grado di attuare cambiamenti in tempi rapidi; dall'altra, per riuscire a realizzare tali cambiamenti devono affrontare mille difficoltà.

Il problema del mutare, del cambiare, dell'innovare è il problema più attuale e cruciale per lo sviluppo dell'organizzazione in genere; questo mutare può essere concepito sia come cambiamento del singolo individuo, sia come mutamento di rapporti fra gli individui nell'ambito di un singolo gruppo, tra gli individui appartenenti a diversi gruppi e tra questi diversi gruppi.

Il gruppo diventa, quindi, un attore fondamentale nel processo di mutamento e diversi studi dimostrano come le decisioni di gruppo producono efficaci cambiamenti di costumi consolidati; cambiare le norme di comportamento di un gruppo è senz'altro più efficace che modificare i singoli individui. Tale modifica si può attuare attraverso momenti di confronto e discussione, efficaci nel suscitare nelle persone motivazione nella direzione voluta.

E' più semplice, quindi, modificare un atteggiamento o un comportamento mediante una situazione di **confronto** di gruppo che non operando sul singolo individuo: le persone tendono a conformarsi a norme di gruppo spesso neppure esplicitate e, operando direttamente sul gruppo e sulle sue norme, sarà più semplice vincere le resistenze individuali.

Inoltre, le situazioni di interazione collettiva creano un maggior grado di coinvolgimento, un alto livello di confronto sociale ed un maggior consolidamento delle decisioni prese.

**Organizzare**, quindi, è un'attività per:

- definire le funzioni aziendali e i vari centri operativi
- assegnare responsabilità e compiti a ciascuna funzione e centro operativo

Dott. Annarita Gelasio  
Consulente aziendale  
Corso Cavour, 159  
47521 – Cesena (FC)  
P. IVA 02597870407

Tel. 0547 23515  
Mob. 333 93 50 357  
anna@annaritagelasio.it  
www.annaritagelasio.it/blog/

- attribuire il personale alle varie funzioni e stabilire le ricompense, possibilmente in funzione dei risultati raggiunti dall'azienda e da loro stessi
- definire il sistema di rapporti/comunicazioni fra i vari enti

allo scopo di armonizzare i comportamenti delle persone verso gli obiettivi aziendali.

Con il termine *organizzazione* definiamo anche la struttura organizzativa, cioè il risultato finale dell'organizzare.

Passiamo ora a descrivere alcuni strumenti e pratiche alla base del processo organizzativo fra quelli sopra delineati, scelti sulla base di ciò che troviamo maggiormente presenti nelle PMI di successo, senza alcuna pretesa di esaustività, con il solo scopo di focalizzare l'attenzione sulle fasi iniziali del processo organizzativo e ribadendo l'importanza di ogni meccanismo sopra descritto.

L'**organigramma**, una rappresentazione grafica che consente un'immediata percezione delle articolazioni e delle suddivisioni cui corrispondono i diversi organi aziendali, con le loro posizioni gerarchiche e i loro rapporti funzionali, è il primo strumento e output del processo organizzativo; è una rappresentazione delle relazioni di coordinamento fra le varie persone che operano all'interno dell'organizzazione e del tipo di attività svolta da ognuno.

Può essere formulato in molti modi (funzionale, divisionale, a matrice,...) per rispondere alle diverse esigenze in termini di raggruppamento di organi e potere, separazione/integrazione delle funzioni, linee di comando e comunicazione.

Un altro importante strumento è la definizione dei **ruoli** (*job description*); consente di assegnare obiettivi, responsabilità e compiti specifici a ciascuna funzione/posizione aziendale, e, di conseguenza, a ciascun collaboratore attraverso la descrizione degli obiettivi, delle responsabilità, dei compiti assegnati a ciascun collaboratore.

Dott. Annarita Gelasio  
Consulente aziendale  
Corso Cavour, 159  
47521 – Cesena (FC)  
P. IVA 02597870407

Tel. 0547 23515  
Mob. 333 93 50 357  
anna@annaritagelasio.it  
www.annaritagelasio.it/blog/



Consente di evitare duplicazione di attività non programmate; inoltre, il legame fra le singole attività, i processi aziendali e le procedure operative, gli strumenti utilizzati per il loro svolgimento, forniscono una mappa completa del lavoro svolto da tutti i collaboratori (*cosa*) e delle modalità in cui queste attività sono svolte (*come*). Esplicitando che cosa un collaboratore deve fare, seppure nelle linee generali di svolgimento del lavoro, fornisce una cornice di riferimento e aiuto nel dipanare la complessità che caratterizza il lavoro odierno.

E' alla base del processo di valutazione delle persone; se non si definisce prima cosa dovrà essere fatto, come si potrà valutare se le cose sono state fatte e come?

E' uno strumento vivo e mutevole, e, pertanto dovrà essere aggiornato spesso (almeno due volte l'anno), discusso con ogni collaboratore e migliorato, alla luce del cambiamento inevitabile che caratterizza il lavoro odierno e nell'ottica del continuo miglioramento.

Il terzo strumento organizzativo qui presentato è il **lavoro di gruppo**, un meccanismo di integrazione che aiuta a ricomporre il lavoro dopo la sua frammentazione.

Non ci soffermiamo nella descrizione delle diverse forme che può assumere il lavoro di gruppo nostre organizzazioni, in funzione della cultura e del contesto in cui operano ma riprendiamo solo le tipologie, peraltro già indicate a pag.3: team stabili: task-force momentanee, gruppi intrafunzionali (fra membri della stessa funzione: ad esempio, fra i membri della funzione commerciale, o fra quelli della funzione tecnica) e interfunzionali (fra membri appartenenti a funzioni diverse, ad esempio fra amministrativi e commerciali, fra commerciali e produttivi) che si riuniscono con calendari programmati per valutare e prendere decisioni in alcuni ambiti; le condotte qui descritte si riferiscono ad ogni tipo di attività svolta da più di due persone per un periodo di tempo ragionevole.

Come già descritto, è una grande risorsa per il cambiamento in quanto permette agli individui di darsi reciproco sostegno e di rinforzare l'identità; è, inoltre, una preziosa palestra per creare,

Dott. Annarita Gelasio  
Consulente aziendale  
Corso Cavour, 159  
47521 – Cesena (FC)  
P. IVA 02597870407

Tel. 0547 23515  
Mob. 333 93 50 357  
anna@annaritagelasio.it  
www.annaritagelasio.it/blog/

sperimentare, mantenere relazioni, nonché uno strumento operativo ad alta potenzialità in quanto consente di:

- Raccogliere molte osservazioni su aspetti e problemi aziendali
- Integrare diversi punti di vista
- Stimolare le persone nella partecipazione alla vita aziendale.

Oggi si dice che una sola testa non basta più e che occorre la somma di molte intelligenze per stare sul mercato; per innovare i processi, i prodotti i servizi e gestire le innumerevoli variabili di un contesto economico turbolento.

Nel lavoro di gruppo, occorre fare attenzione alle condotte negative del *group think* (*pensiero gruppale*):

- Pressioni contro i punti di vista divergenti (conformità)
- Autocensura e preoccupazioni reciproche
- Illusione di unanimità
- Presenza di filtri che selezionano le informazioni che vengono dall'esterno
- Punti di vista stereotipati

e stimolare le condotte positive verso la produttività di gruppo, basate su:

- Accettazione ed incoraggiamento di punti di vista divergenti
- Espressione libera di idee e preoccupazioni
- Consapevolezza dei limiti, delle minacce e degli ostacoli
- Riconoscimento del valore unico di ogni membro
- Adozione di punti di vista non stereotipati

Rispettando queste condizioni, il lavoro di gruppo risulta un forte motivatore per le persone e un grande facilitatore nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.



Riepilogando, un efficace processo organizzativo inizia con la progettazione e implementazione di alcuni strumenti di base:

- organigramma
- job description
- gruppi di lavoro

Ogni azienda dovrebbe progettare ed attivare questi strumenti, che daranno forma alla struttura organizzativa, tenendo conto della propria specificità in termini di prodotti/servizi, mercati, caratteristiche produttive, delle risorse umane presenti in azienda e della cultura aziendale.

Non esistono, infatti, modelli organizzativi validi per ogni azienda; ogni azienda è un mondo a sé, frutto dei processi di interazione sociale passati e presenti, in cui individui e gruppi sono impiegati quotidianamente in contesti ambientali sempre più diversificati e mutevoli.

Con l'implementazione di questi dispositivi organizzativi, l'azienda pone le basi del suo funzionamento avendo sempre ben presente che ognuno di questi dispositivi deve essere costantemente discusso con ogni collaboratore, aggiornato tenendo conto dei contributi migliorativi che ciascuno di loro apporta al processo organizzativo.

*Annarita Gelasio*

Dott. Annarita Gelasio  
Consulente aziendale  
Corso Cavour, 159  
47521 – Cesena (FC)  
P. IVA 02597870407

Tel. 0547 23515  
Mob. 333 93 50 357  
anna@annaritagelasio.it  
www.annaritagelasio.it/blog/