

# Prefazione

La nostra vita e il nostro agire quotidiano si confrontano costantemente con una molteplicità di situazioni e complessità che si sviluppano e si risolvono frequentemente nelle organizzazioni e grazie a esse siamo in grado di soddisfare sempre più vari e numerosi bisogni. Trascorriamo la maggior parte del tempo della nostra giornata «attraversando» e «vivendo» queste «entità» (trasporto pubblico o privato, sanità, ristorazione, grande distribuzione, scuola ecc.) che popolano e rappresentano una parte essenziale del più ampio sistema economico, politico, sociale e culturale. Siamo «immersi» in contesti (lavorativi, ricreativi, di cura, di studio ecc.) organizzati e allo stesso tempo ci sentiamo parte di organizzazioni (aziende, associazioni ecc.) che contribuiscono a definire la nostra identità, il nostro status sociale, la nostra stessa reputazione individuale.

Per uno studente universitario che si avvicina al mondo del lavoro, così come per un manager o un professionista impegnati nell'arduo compito di governare e sviluppare l'azienda in cui operano, è essenziale comprendere principi e criteri che orientano le scelte di progettazione e che configurano tali sistemi, influenzando e condizionando i comportamenti organizzativi, la nostra stessa vita e il nostro benessere.

*Organizzazione aziendale. Scelte di progettazione* è un manuale che si pone la finalità di fornire allo studente e agli addetti ai lavori che vogliono fermarsi a riflettere su un tema tanto affascinante quanto complesso, un quadro concettuale di riferimento e le competenze di base della progettazione organizzativa (*organization design*), vista come processo di scelta tra alternative disponibili.

Il libro è uno strumento didattico, ma non solo. Esso affronta l'articolato percorso del decisore aziendale nel manovrare le leve della progettazione organizzativa a supporto delle condizioni di economicità e competitività dell'azienda.

È possibile suddividere idealmente il volume in tre parti. La prima approfondisce origine e significati del concetto di organizzazione, l'essenza del problema organizzativo e le possibili logiche sottostanti le scelte di progettazione (Capitolo 1). In questa prima parte trovano collocazione i capitoli dedicati alle variabili di contesto che influenzano e condizionano le scelte di progettazione organizzativa: l'ambiente, la tecnologia e la cultura organizzativa. Il Capitolo 2 sofferma la propria attenzione sull'ambiente e in particolare sulla relazione di reciproca influenza tra questo e l'azienda. La relazione tecnologia-struttura è il tema sviluppato e approfondito nel Capitolo 3. È facile immaginare come l'interesse per questa dimensione progettuale, negli ultimi anni, si sia potenziato grazie ai recenti sviluppi dell'*information technology* e della digitalizzazione, e al progressivo affermarsi della cosiddetta

ta «economia della conoscenza». L'ultima dimensione contestuale è rappresentata dalla cultura organizzativa, variabile della quale nel Capitolo 4 si propongono i significati, i possibili livelli di analisi e si riflette sul ruolo che essa gioca nel processo di progettazione organizzativa.

La seconda parte del volume è dedicata alla progettazione della microstruttura organizzativa, nella dimensione individuale (*job design*), approfondita nel Capitolo 7, e in quella collettiva dei gruppi di lavoro (*team design*), sviluppata nel Capitolo 8. Completano questa parte le questioni inerenti alle modalità di coordinamento e controllo (Capitolo 6), e il fronteggiamento delle interdipendenze mediante la gestione delle interfacce (Capitolo 5).

La terza e ultima parte del volume affronta le questioni relative alla progettazione della macrostruttura e delle reti organizzative. Il Capitolo 9 illustra i principali caratteri e le condizioni di applicazione delle cosiddette forme «a criterio unico», cioè che impiegano un solo criterio di raggruppamento delle attività. Il Capitolo 10 è, invece, dedicato alle cosiddette forme «a criterio multiplo», ossia a quelle strutture che risultano dall'impiego congiunto di due o più criteri di raggruppamento delle attività. Le riflessioni sulle scelte di struttura a livello di azienda trovano completamento nel Capitolo 11, dove viene proposta l'analisi dell'approccio «snello» alla progettazione e dell'organizzazione per processi (*lean thinking* e *process-driven organization*), soffermandosi sulle sue implicazioni in termini di (ri) progettazione organizzativa. Il Capitolo 12 sposta l'attenzione sulla dinamica della progettazione organizzativa nelle piccole e medie imprese, studiando l'impatto della «dimensione» aziendale e dello specifico contesto culturale, influenzato dalle caratteristiche imprenditoriali, sulle scelte di progettazione. Il Capitolo 13, infine, affronta i temi legati relazioni inter-organizzative, quindi alle reti d'impresa, e sposta l'attenzione alla progettazione organizzativa attraverso i confini dell'azienda.

In conclusione, il Capitolo 14 offre un insieme di indicazioni operative con l'obiettivo di aiutare il lettore a rappresentare correttamente le scelte di progettazione organizzativa.

## Ringraziamenti

La stesura di questo lavoro non sarebbe stata possibile senza il supporto e lo stimolo di molte persone che hanno dedicato il loro tempo e offerto la loro competenza con altruismo e spirito di collaborazione.

Desideriamo ringraziare gli studenti delle nostre rispettive sedi universitarie, il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche, il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università degli Studi di Firenze e il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa che hanno conosciuto una prima edizione sperimentale e che hanno contribuito a segnalare con attenzione e scrupolo miglioramenti e inesattezze.

Come studiosi di organizzazione non possiamo non riconoscere e apprezzare il valore e il bello dell'appartenenza ad ASSIOA (Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale), comunità scientifica che negli anni ha saputo costruire un clima di fiducia, partecipazione e collaborazione tra i suoi membri. Il confronto e la condivisione all'interno dell'associazione è stato, giorno dopo giorno, fonte di idee per la stesura di questo manuale. Per questo il nostro grazie va a tutti indistintamente. Vogliamo tuttavia esprimere un particolare ringraziamento ad alcuni di loro che si sono resi disponibili nel gravoso lavoro di revisione: Edoardo della Torre (Università degli Studi di Milano), Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna «Kore»), Massimo Franco (Università degli Studi di Napoli Federico II), Luca Giustiniano (LUISS Guido Carli, Roma), Angelo Gasparre (Università degli Studi di Genova), Paolo Gubitta (Università degli Studi di Padova), Michela Marchiori (Università di Roma Tre), Marcello Martinez (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli), Giovanni Masino (Università degli Studi di Ferrara), Maddalena Sorrentino (Università degli Studi di Milano), Teresina Torre (Università degli Studi di Genova).

Come curatori del volume desideriamo esprimere un particolare ringraziamento alle colleghe e ai colleghi che hanno partecipato direttamente alla stesura di alcuni capitoli: Costina Andreea Calota, Fabio Fraticelli, Sara Lombardi, Martina Mori, Daria Sarti, Sara Sassetti, Lucia Varra e Maria Zifaro.

Un grazie sentito va, infine, alla casa editrice e alla grande professionalità, sensibilità e pazienza dei suoi collaboratori.

*Mariacristina Bonti*  
*Vincenzo Cavaliere*  
*Enrico Cori*