

– la **conoscenza**, riferita – in questo caso – all'analisi delle competenze professionali e tecnologiche (assetto) ed ai processi di apprendimento, ovvero di appropriazione ed utilizzo della conoscenza (meccanismi di relazione);

– il **potere**, rispetto al quale emergono problemi di definizione delle «fonti» (risorse dell'assetto) e di utilizzo (meccanismi di relazione);

– l'**affettività**, ovvero l'analisi delle differenze nei profili individuali (assetto) che incidono sulle abilità relazionali, che nelle organizzazioni aziendali orientano i processi di interazione individuali (meccanismi di relazione).

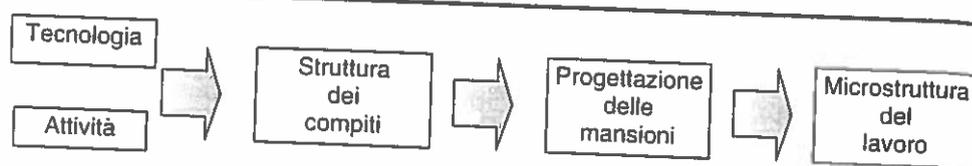
Conclude il capitolo una proposta di riflessione (per la progettazione delle strutture e la definizione del comportamento al livello di attore/azione individuale) fondata sull'idea che l'interpretazione «migliore» (si veda prefazione), da parte del lettore, dei temi sviluppati possa essere agevolata facendo ricorso all'idea di una «rete di azioni» – ovvero di **narrazione**¹ – che si tesse tra i diversi livelli di azione/attore.

2.2. Assetto della microstruttura del lavoro: compiti e mansioni

Il concetto di compito (o *task*) può essere definito come un **insieme di operazioni elementari tecnologicamente non separabili**: ad esempio, alzare la cornetta del telefono per rispondere, oppure battere una lettera sulla tastiera del computer. Più compiti costituiscono le mansioni assegnate ad un soggetto o ad un gruppo di soggetti, come ad esempio la mansione della segretaria che parla nella cornetta del telefono oppure scrive un intero testo al computer. Metabolizzare queste distinzioni è fondamentale per interpretare le dinamiche organizzative che ne derivano a livello individuale, in vista del naturale passaggio dalla ipersemplicificazione degli esempi alle tante circostanze che si manifestano nella realtà delle organizzazioni: pertanto, lungi dal richiedere uno sforzo mnemonico, un passo ulteriore consiste nel notare come la struttura dei compiti sia determinata dall'incontro (evidente anche nel semplice esempio del telefono e del computer) fra attività, sia sociali, sia tecniche, che – insieme – danno forma alla microstruttura del lavoro.

¹ Si tratta di una proposta metodologica, qua semplificata con fini didattici, allo scopo di comprendere l'organizzazione (azioni, o reti di azioni) delle attività che sono a monte dei processi di produzione di beni e servizi. In termini più articolati, questo approccio è stato sviluppato da Czarniawska (1997) attraverso numerosi e solidi riferimenti alla tradizione degli studi di Organizzazione Aziendale. Si veda anche Crisci (2006).

Figura 2.2. – Il concetto di «microstruttura del lavoro»



La Figura 2.2 «esplosa» la prima riga della figura precedente e consente di visualizzare quanto si sta dicendo: si può osservare come compiti e mansioni vengano organizzati secondo un definito disegno di progettazione, che nel suo insieme dà vita ad una specifica microstruttura del lavoro. A tale riguardo è utile riprendere un breve passo, di cui sono autori due eminenti studiosi del passato, rappresentativi di un approccio, definito per questo motivo «socio-tecnico»².

«È possibile che in un'operazione del tipo più semplice, ad esempio nel trasporto ed accatastamento a mano di traversine ferroviarie, esista un'unica struttura ottimale dei compiti e dei rapporti di lavoro: vale a dire due operai lavorano a coppia, ciascuno dei due prende una delle estremità della traversina, la solleva, la trasporta, cammina e la depone sulla catasta in stretta cooperazione con l'altro operaio. Ma il processo di produzione di beni materiali o di servizi è in genere molto più complesso ed accade raramente di riscontrare che a determinati compiti corrisponda soltanto una data struttura dei rapporti di lavoro» (Emery e Trist, 1960).

Ciò significa che la struttura dei compiti e la conseguente progettazione delle mansioni non è un «dato di fatto», ma rientra in un processo di «scelte», entro un contesto specifico, rispetto a possibili alternative: ogni scelta comporterà modalità di lavoro differenziate, risultati, problemi tecnici ed opzioni alternative nei rapporti tra lavoratori, o tra lavoratori e supervisori. A partire da questa considerazione, nel prossimo paragrafo si articolerà il concetto di compito, offrendo i primi elementi di diagnosi organizzativa (si veda anche il capitolo 8).

² L'analisi e la progettazione del lavoro parte dallo studio della struttura dei compiti (Salvemini, 1977; Butera, 1984): gettando un ponte con quanto sviluppato diffusamente in altri capitoli di questo testo (ed in particolare nel capitolo 6, parr. 6.2 e 6.7.1), questa nozione – a partire dagli anni '50 nell'ambito delle ricerche sui sistemi socio-tecnici del Tavistock Institute (Trist, Bamforth, 1951) – indicò una differenza rispetto al tradizionale approccio di Taylor (1911), in cui l'organizzazione del lavoro era determinata unicamente dal vincolo della tecnologia. Così, con l'obiettivo di integrare la visione tradizionale con quella della scuola delle relazioni umane (Mayo, 1933) che nel frattempo si era andata affermando in opposizione alla prima, l'ipotesi di partenza della scuola dei sistemi socio-tecnici – come è agevolmente intuibile anche dal significato di questa dizione – è invece basata sulla consapevolezza che «il legame fra i diversi aspetti è così stretto, che l'aspetto sociale e quello psicologico possono essere compresi soltanto in rapporto ai dettagli tecnici del lavoro ed al modo in cui si comporta l'intero sistema tecnologico nella situazione concreta di lavoro studiata» (TRIST, 1981).

2.2.1. Struttura dei compiti

I compiti di lavoro possono essere analizzati e distinti in base a quattro dimensioni:

- (a) la natura;
- (b) le caratteristiche;
- (c) i requisiti;
- (d) le relazioni di interdipendenza.

(a) **La natura.** Rispetto alla loro *natura* si può parlare di (a₁) compiti di **trasformazione** di *input* in *output*, (a₂) di **manutenzione/innovazione** del sistema tecnico e (a₃) di **coordinamento/controllo** dell'attività di lavoro. Si declineranno sinteticamente, a seguire, questi tre punti.

(a₁) I compiti di **trasformazione** fanno riferimento alle possibilità di modificare le caratteristiche degli *input* che entrano nel processo, a ciascuno dei livelli (o sottoinsiemi) dell'azione organizzativa che s'intende osservare. Ciò vale sia per attività produttive strettamente materiali (trasformazione di risorse tangibili e di beni), sia per attività immateriali (trasformazione di risorse cognitive, affettive e di potere, che vanno a contribuire alla dimensione *service* dell'*output*), comprendendo – dunque – anche le tante attività funzionali diverse dalla produzione, come le vendite (si pensi in proposito a più recenti studi di *marketing* attenti alla dimensione «emozionale» dei processi di acquisto e di consumo), gli acquisti e la contabilità (in proposito, più avanti, si tratterà di un caso di trasformazione della contabilità in una Pubblica Amministrazione).

(a₂) La seconda categoria di compiti sopra richiamata fa riferimento alle attività di **manutenzione ed innovazione** necessarie a tenere in vita e migliorare il funzionamento del sistema, attraverso il suo costante monitoraggio. Insistendo sulla dimensione socio-tecnica prima illustrata, si pensi, ad esempio³, ad un reparto di manutenzione all'interno di uno stabilimento produttivo, oppure i compiti di analisi e risoluzione di un problema legale o di consulenza fiscale, o di supporto ed addestramento del personale. Questi sono tutti compiti che, benché assai differenti tra loro, hanno lo scopo di «mantenere» le risorse disponibili e renderne il

³ Lo studente immagini ulteriori esempi: nelle banche lo svolgimento di quasi tutte le operazioni è effettuato grazie a sofisticati sistemi informatici. Essi sono il risultato di come le conoscenze che derivano dagli sviluppi nella scienza si traducono in tecnologia, attraverso un'organizzazione delle attività economiche. Analogamente, si pensi all'organizzazione del lavoro negli ospedali: gli strumenti di diagnostica sono sempre più sofisticati e sono richieste analoghe operazioni di sintesi tra scienza e tecnologia per la manutenzione degli *standard* di qualità e di produttività. Nei compiti di manutenzione rientrano dunque le attività di sviluppo e introduzione di innovazioni incrementali come quando, ad esempio, si introducono tutti quei piccoli cambiamenti, sia nelle caratteristiche sia nelle modalità d'uso, che i lavoratori apportano agli strumenti e ai macchinari allo scopo di migliorarne le prestazioni. Anche in questo caso, come per i compiti di trasformazione, quelli di manutenzione vanno allora intesi in senso non necessariamente «fisico», ma anche cognitivo, politico ed affettivo, secondo la tripartizione seguita in questo volume (cap. 1).

loro impiego «migliore», nel senso che si può attribuire a questo aggettivo, secondo quanto illustrato nella prefazione al volume.

(a.) La terza tipologia menzionata per declinare il concetto di «natura» di un compito è quello di **coordinamento/controllo**. Tali concetti consistono essenzialmente nello stabilire i tempi e le modalità d'esecuzione delle attività, definendo carichi di lavoro, sequenze e procedure da seguire. L'attività di controllo può essere di tipo **personale**, nel caso in cui essa sia assegnata ad un individuo, o **impersonale**, qualora essa sia incorporata nei macchinari (tecnologia) o in un sistema di regole scritte ed esplicite (formalizzazione) o, comunque, condivise entro una dimensione sovrastrutturale (capitolo 4) e simbolica (capitolo 8). Le aziende, nel corso degli anni, hanno utilizzato sempre meno il controllo personale, sviluppando sofisticati sistemi di controllo di tipo impersonale (Edwards, 1979). Naturalmente, anche in questo caso, tra il bianco ed il nero, nella pratica quotidiana di molte organizzazioni aziendali (coerentemente all'«imperfezione» delle scienze sociali) prevale una dimensione «grigia», ovvero una condizione in cui persone e tecnologie si miscelano – nell'ottica «socio-tecnica» – con pesi differenti a seconda delle caratteristiche del sistema di *business* di appartenenza. Si pensi, ad esempio, al lavoro nei *call center*¹: qui il rapporto «uomo-macchina» (Di Bernardo-Rullani, 1990) è scandito da ritmi di tipo «fordista» che sono determinanti nel sancire i carichi di lavoro, le sequenze e le procedure dell'operatore telefonico² ed, in ultima analisi, la **natura dei compiti**. Analogo è il discorso per altre organizzazioni aziendali, che saranno riprese a titolo di esempio nelle prossime pagine e che rientrano in tipici «casi di scuola»³.

(b) Strettamente collegate alla natura dei compiti sono le **caratteristiche**, sinteticamente articolabili in termini di: (b₁) **durata e ripetitività**; (b₂) **complessità**, intesa come prodotto della varietà e variabilità che caratterizzano i sistemi di *decision making*.

(b₁) La **durata** del compito può essere misurata dal tempo necessario per svolgerlo. Nella fase di aggregazione dei compiti in mansioni, la somma della durata dei compiti assegnati ad un soggetto dà luogo al cosiddetto *cycle time*, cioè la misura del tempo necessario per svolgere i compiti assegnati. Le mansioni caratte-

¹ Si tratta di realtà con un'organizzazione del lavoro molto diffusa che, probabilmente, molti conoscono attraverso esperienze – ad esempio – di lavoro *part-time*, essendoci per ciascuno di noi occasioni quotidiane di confronto anche nella veste di semplici consumatori.

² Questo tema del rapporto uomo-macchina sarà ripreso nelle prossime pagine in relazione al dibattito sul *deskilling*. Successivamente, nell'ultimo paragrafo, si richiamerà brevemente il concetto di «intenzionalità» come caratteristica dell'individuo che si rivolge sempre ad un «oggetto» con un proprio contenuto (oggetto intenzionale) ed un proprio «significato» a differenza – per esempio – delle macchine, anche ai più sofisticati livelli (Searle, 1969).

³ Si tratta di esempi «di scuola» che possono essere utili a riflettere su come, al di là della retorica con cui si dice che alcuni «modi di produzione» e, parallelamente, alcune «forme organizzative» siano state superate, di fatto conservino ancora, nella nostra economia, una «sorprendente attualità» (Maggi, Solé, 2004).

rizzate da un *cycle time* basso possono dare origine a microstrutture di lavoro più snelle, cioè frammentate in nuclei di lavoro molto elementari (anche in macro sistemi «pesanti» come le catene di montaggio), ma risulteranno noiose e ripetitive per i lavoratori cui sono assegnate.

(b₂) **Complessità.** Questo concetto, che nell'ambito delle scienze sociali (e quindi anche del *management*) è al centro di un dibattito articolato su posizioni anche molto eterogenee, nel contesto specifico che si sta trattando può essere semplificato attraverso due sotto categorie: variabilità e varietà, ovvero – rispettivamente – la varianza nel tempo e la varianza nello «spazio» entro cui un dato evento (Rullani, 1989) può evolvere⁷. La **variabilità** è la dimensione diacronica della varianza, ovvero come un dato evento si modifica nel tempo. Nel caso della microstruttura del lavoro (nella duplice veste della progettazione e del comportamento organizzativo), la variabilità si riferisce al grado di incertezza associato al compito. I compiti per i quali è possibile prevedere con buona approssimazione tutte le possibili contingenze che nel tempo sono in grado di influenzare la loro esecuzione saranno dunque caratterizzati da una limitata variabilità o varianza in senso diacronico. La **varietà**, invece, si riferisce alla differenziazione (effettiva o potenziale) dei casi possibili che possono presentarsi in uno stesso momento (avvero nell'ampiezza dello «spazio» delle sue possibili manifestazioni). La varietà di un compito può essere misurata, dunque, valutando l'eterogeneità dei problemi che il lavoratore deve affrontare per eseguirlo. Il prodotto (e non la somma) di varietà e variabilità del compito sintetizza il concetto di complessità i cui livelli più o meno alti (o bassi) influenzano in maniera diversa le scelte di progettazione. Si provi a riflettere su questi concetti con l'ausilio di altri esempi («storici», ma non «datati»), formulati con degli interrogativi, allo scopo di stimolare il lettore ad immaginare la concreta possibilità di dilatare, poi, quanto appena illustrato alle proprie esperienze organizzative. Il compito di avvitare un bullone sui prodotti trasportati da una catena di montaggio da quali livelli di varietà e variabilità è caratterizzato? Quali problemi pone questo compito, nel tempo e nello spazio? E cosa dire dello svolgimento di operazioni di tornitura su semilavorati di diverse linee di produzione in termini diacronici (variabilità) e sincronici (varietà)? Il compito di condurre dei *test* chimici su dei prodotti farmaceutici in fase di ricerca e sviluppo e di sperimentazione quali livelli di complessità pone? Quali opzioni sono disponibili per giungere ad una soluzione dei problemi che si pongono al tempo *t* e nel fluire degli eventi sperimentali?

⁷ Come per molti altri casi trattati nel corso del libro, anche il tema della complessità interessa un percorso che vede coinvolti studiosi di «scienze della natura», di filosofia della scienza ed epistemologia e analisi umane e sociali. In questo senso, anche categorie come «evoluzione» ed «evoluzionismo» diventano espressive per comprendere su un piano «reale» e non metaforico, lo sviluppo dei sistemi economici e di organizzazione aziendale e la dialettica tra soggetti e sistemi, tra livello macro e livello micro. Lo studente, in tal senso, si può rendere conto chiaramente di come le distanze tra gli studi «economico generali» e quelli di carattere «economico aziendale», vadano pensati come distanti e complementari, oppure vicini e speculari (Vacca, 1985).

(c) **Requisiti.** Evidentemente, per andare oltre una risposta secca ed univoca a questi interrogativi, occorre considerare che ciascuno dei compiti e delle mansioni esemplificate richiederanno ai soggetti incaricati del loro svolgimento il possesso di alcuni requisiti in termini di abilità: con questo termine, s'intende la capacità di un individuo di portare a termine compiti specifici. Le **conoscenze** (formali ed esplicite, oppure tacite ed implicitamente maturate sul campo) si traducono in **competenze** di progettazione e di comportamento a questo livello dell'azione. Questo concetto sarà ripreso poco più avanti, laddove si ragionerà sulla «conoscenza» (vedi ancora Figura 2.1) e dei corrispondenti problemi di assetto e di relazione ad essa associati. Valga qui una considerazione che sarà ripresa più avanti: il grado di complessità dei compiti determina un graduale innalzamento dei requisiti richiesti a livello individuale (conoscenze e competenze), che in molte circostanze richiedono l'accostamento di conoscenze di natura e matrice diversa non più governabili da un singolo individuo.

(d) **Relazioni di interdipendenza.** Il quarto punto sopra enunciato per delineare la struttura dei compiti (ovvero il problema dell'esistenza di molteplici **relazioni di interdipendenza**) implica, in termini molto semplificati, che nella progettazione della microstruttura di lavoro è bene distinguere i compiti in base al numero ed alle tipologie di scambi con altri compiti. In particolare:

(d₁) considerando le relazioni di **interdipendenza operativa**, legate al flusso di lavoro, sia che si tratti delle componenti tangibili del processo, sia che si tratti di quelle intangibili;

(d₂), analogamente, si può parlare di **interdipendenze informative**, legate alla necessità di scambiare informazioni per risolvere i problemi incontrati (anche qua sia rispetto a risorse tangibili che intangibili) nello svolgimento dei compiti.

Nel seguito si propone un esempio che riprende le **parole chiave** inerenti al concetto di **compito**, allo scopo di sintetizzare quanto sopra illustrato e visualizzabile nella Figura 2.3.

Figura 2.3. – Elementi distintivi del compito di lavoro

Compiti	
(a) Natura	(a.) Compiti di trasformazione (a.) Compiti di manutenzione/innovazione (a.) Compiti di coordinamento/controllo
(b) Caratteristiche	(b.) Durata (b.) Complessità (Varietà + Variabilità)
(c) Requisiti	Competenze
(d) Relazioni di interdipendenza	(d.) Operative (d.) Informative

Il caso di compiti (apparentemente) «creativi».

A quanti di noi è capitato di andare ad ascoltare un concerto con gli amici? Questa esperienza ludica contiene i concetti fin qua illustrati.

I musicisti sul palco, ai nostri occhi, appaiono come degli estrosi artisti che si muovono in base a principi di creatività che spesso si pensa non abbiano nulla a che vedere con dei rigorosi processi di organizzazione dei compiti (Salvemini-Soda, 2002). In realtà alle spalle della *performance* si pongono spesso problemi connessi ai quattro punti sopra discussi. Così, la natura del compito di esecuzione della musica richiede un processo di trasformazione, per esempio nel processo di interpretazione di un testo (una partitura o uno spartito), ma anche di manutenzione ed innovazione che si manifestano tipicamente nelle attività di ricerca e di sperimentazione artistica condotte da un gruppo, sia esso rock, di musica classica o d'altro tipo. Ben evidenti, analogamente, sono i compiti di coordinamento che derivano dall'esigenza di trasformare le idee dei singoli in un prodotto estetico condiviso e fruibile dal pubblico. A dispetto delle apparenze, per esempio, nel mondo delle orchestre sinfoniche, si dice che l'autonomia di ciascun professore d'orchestra deve essere ricondotta ad uno schema di coordinamento che arriva fino ad una «standardizzazione dei respiri» e dei battiti cardiaci dei singoli, che in questo modo possono raggiungere il livello di omogeneità richiesto per realizzare il loro *output*. Lo studente può allora immaginare come la durata e la complessità di compiti di questo tipo definiscano delle caratteristiche che in molti casi sono «date», ovvero «standardizzate» *ex ante*, per esempio dai tempi scritti sulla partitura o sugli spartiti (così come desiderati dal compositore che si sta eseguendo), e da una varietà e variabilità di opzioni che rientrano nella sfera di autonomia dell'attore individuo nel suo processo di «interpretazione» di un testo. Ciò è ben evidente nel caso della musica *jazz*, ma anche per altri generi come il *rock* e perfino la musica classica. Tutto ciò richiede che i lavoratori di queste organizzazioni, aldilà di conoscenze scolastiche in materia di musica, sviluppino competenze professionali – «sul campo», poiché è attraverso l'esperienza che si rende «vivo» quanto stabilito e «scritto» sulle righe di un testo che deve essere socialmente «interpretato», oltre che letto «scolasticamente».

Fonte: SICCA (2005).

2.2.2. Le mansioni

La seconda parola chiave indicata nella figura 2.1, a proposito dell'assetto microstrutturale, è **mansione** (aggregato di compiti elementari). Rispetto ad essa si pone il problema della **divisione del lavoro**. Un possibile punto di partenza per affrontare questo tema, centrale per chi vuole comprendere i problemi di organizzazione aziendale, è il seguente: l'**aggregazione** dei compiti in mansioni, ossia il processo con cui vengono individuati i confini fra le attività, ha seguito il principio della semplificazione e divisione del lavoro. Tale principio, formulato per la prima volta da Adam Smith (1776) a proposito dell'organizzazione in una fabbrica di spilli, si basa sulla logica della scomposizione delle attività in una molteplicità di operazioni elementari svolte da lavoratori diversi.

I limiti alla scomposizione del lavoro erano rappresentati, nell'impostazione dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro sviluppata da Taylor nel primo decennio del '900 (si veda il capitolo 6), da un lato dalla non perfetta divisibilità tecnica del lavoro, dall'altro da condizioni macro-economiche, in relazione ad esempio alle dimensioni dei mercati del lavoro da correlare alla necessità di saturare la capacità produttiva di ciascun lavoratore e/o dei beni/servizi prodotti sui mercati

finali. Dopo numerose ricerche in merito, oggi si possono evidenziare alcuni vantaggi e svantaggi correlati alla divisione orizzontale del lavoro. In estrema sintesi tra i **vantaggi** occorre menzionare:

- tempi brevi di addestramento;
- maggiore destrezza nello svolgimento dei compiti assegnati;
- eliminazione dei tempi morti di passaggio da un compito all'altro;
- possibilità di utilizzare manodopera non qualificata e quindi meno costosa.

La parcellizzazione però presenta anche alcuni **svantaggi**, di seguito ripresi in via altrettanto sintetica:

- tempi di inattività dovuti alla non perfetta divisibilità del lavoro;
- costi di coordinamento e controllo;
- riduzione della qualità dei prodotti finali;
- *turnover* ed assenteismo.

Naturalmente, nell'ottica di uno sguardo «laico» ai temi di progettazione e comportamento organizzativo, questa elencazione assai asciutta assume senso effettivo, se ricondotta alle specificità dei contesti economici e di competizione del *business system* (rapporto organizzazione-ambiente richiamato nelle prime pagine del volume). I seguenti interrogativi hanno una funzione di stimolo al ragionamento del lettore in tal senso: se un'impresa di **telecomunicazioni**, nell'organizzare la divisione del lavoro del proprio *call center* punta ad utilizzare manodopera non qualificata e quindi meno costosa, quali conseguenze potrebbero derivare in termini di qualità dei prodotti finali? Se un'importante organizzazione della **Grande Distribuzione Organizzata** vuole affrontare il problema del *turnover* e dell'assenteismo, quali scelte dovrà operare in termini d'addestramento del personale? Dalle differenti (e non univoche) risposte a tali quesiti si può desumere che la tradizionale impostazione di matrice taylorista – incentrata sulla massima divisione del lavoro e sull'ipotesi che il sistema di attività fosse perfettamente scomponibile in una molteplicità di compiti semplici, standardizzabili e poco interdipendenti – può trovare spazio di applicazione anche nei contesti odierni, caratterizzati spesso da condizioni tecnologiche ed ambientali assai diverse (Bonazzi, 1993) ⁴.

⁴ Se la semplicità dei compiti permetteva – ai tempi di Taylor – l'utilizzo di una manodopera non qualificata che in pochi giorni riusciva ad apprendere le modalità di svolgimento del lavoro, che dire allora di molti degli odierni contesti di produzione/erogazione in cui il coordinamento può essere ottenuto grazie ad un'azione di programmazione delle attività svolte dal *management* a monte del processo produttivo, attraverso i moderni sistemi informativi che traducono gli sviluppi della scienza in tecnologia ed, in ultima analisi, in organizzazione delle attività economiche (Piccaluga, 2001)? Tale continuità ed «attualità» non trova forse riscontro nelle numerose attività lavorative odierne? Allo scopo di rintracciare delle risposte a questi quesiti, nel prossimo paragrafo viene proposta una distinzione tra differenti tipologie di mansioni, rimandando invece (nel rispetto della sequenza della Figura 2.1) alle pagine successive il tema dei meccanismi di relazione.

2.2.2.1. Tipologie di mansioni

Allo scopo di definire uno schema di riferimento delle tipologie di mansioni (Figura 2.4), si può partire dai concetti di **specializzazione orizzontale** e di **specializzazione verticale** del lavoro, distinguendo così fra mansioni non qualificate, mansioni professionali, mansioni manageriali specialistiche e generaliste (Mintzberg, 1983). Il grado di specializzazione orizzontale di una mansione è dato dal numero di compiti di cui essa è composta, per cui al diminuire dei compiti svolti dal lavoratore aumenta il grado di specializzazione orizzontale della sua mansione: la mansione è cioè molto specializzata orizzontalmente quando è costituita da pochi compiti. Il grado di specializzazione verticale di una mansione è correlato invece alla divisione verticale del lavoro, ovvero al maggiore o minore grado di «controllo» che il suo titolare ha sulle modalità di realizzazione dei propri compiti (si rammenti che per controllo s'intende la definizione di programmi di attività e di soluzioni tecniche di svolgimento, nonché l'intervento di verifica e correzione dei risultati ottenuti). Pertanto una mansione sarà maggiormente specializzata nella dimensione verticale quando essa non attribuisce al lavoratore facoltà di controllo sulle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Si tratta in questo caso di una mansione puramente «esecutiva».

Figura 2.4. – *Tipologie di mansioni*

Specializzazione verticale	ALTO	Mansioni manageriali intermedie	Mansioni non qualificate
	BASSO	Mansioni manageriali di vertice	Mansioni professionali
		BASSO	ALTO

Specializzazione orizzontale

Intersecando le dimensioni della specializzazione (orizzontale e verticale) è possibile isolare quattro tipi ideali di mansioni, così come emerge da una lettura della Figura 2.4, nel seguito analizzata ed accompagnata dai consueti riquadri, tesi ad esemplificare ciascuna delle quattro tipologie.

Le **mansioni non qualificate** sono caratterizzate da attività semplici, ripetitive, monotone come quella degli operai alla catena di montaggio o di una cassiera di un supermercato. Tali mansioni sono composte di pochi compiti, spesso altamente formalizzati, e comportano generalmente rilevanti problemi d'insoddisfazione dei lavoratori cui esse sono assegnate.

Mansioni non qualificate

«Il mio compito è quello di installare due diverse piastre di supporto, che coprono le aperture in cui si trovano i pedali del freno e della frizione. Per eseguire il mio lavoro devo stare all'interno dell'auto, e chinarmi stando seduto sul sedile. Su un tipo di automobile il mio compito è quello di installare la leva del cambio, mentre un altro operaio monta piastre di supporto».

Fonte: Walker, Guest, 1952.

«Che c'è da dire? Arriva una macchina, e io faccio le saldature; arriva una macchina, e io saldo; arriva una macchina, saldo. Cento e una volta ogni ora». «Sto in piedi sempre nello stesso punto, un fazzoletto più o meno di un metro, tutta la notte. L'unico momento in cui ci si ferma è quando si ferma la catena. Abbiamo approssimativamente trentadue operazioni da compiere per macchina, per ogni macchina, quarantotto macchine all'ora, otto ore al giorno. Trentadue per quarantotto per otto. Provi a immaginare quante volte al giorno mi tocca premere quel pulsante».

«Grande varietà al reparto vernici ... Si solleva lo spruzzatore, si sparge la tinta a schizzo. Alza, spruzza, schizza; alza, spruzza, schizza, sbadiglia; alza, spruzza, schizza, grattati il naso».

Fonte: Terkel, 1974.

Le **mansioni professionali**, essendo composte di pochi compiti complessi, sono caratterizzate da un'elevata specializzazione orizzontale, che garantisce la possibilità di sviluppare un intenso processo di apprendimento specialistico, ma da una limitata specializzazione verticale, che concede al professionista un ampio grado di autonomia. La divisione del lavoro nelle società avanzate offre numerosi esempi: medici, avvocati, ingegneri, ed economisti sono sempre più specializzati nello svolgimento di attività specialistiche particolarmente complesse. All'interno delle organizzazioni opera un numero crescente di professionisti: analisti finanziari nelle banche di investimento, programmatori nelle imprese di produzione di software, designer e progettisti; l'elevata autonomia di cui godono tali mansioni comporta problemi peculiari di gestione del personale, dovendo trovare un punto

⁹ Gli esempi che si proporranno sono da intendere come spunti di riflessione per stimolare il lettore, ancora una volta, a produrre ulteriori esempi, sia a partire da casi di organizzazioni aziendali compresi in altri contesti, sia in considerazione di esperienze organizzative vissute direttamente (magari proprio nell'organizzazione del lavoro in ambito universitario), così come verrà proposto nel conclusivo capitolo 8.

di incontr
gli obietti
pre cresce
po dei mo
formatica,
ambiente
chiedono
co): gli op
ste mansic
da una sig
per l'orga
voro, al fi
logico e c
buto.

Il professic Il consulen

«La mi
il modo in
struiscono
brevement
aree intere
plementazi
lano le sol
sgancio de
comandat
parte del c
la Technic
gni, come
versità».

Il professi

«Io son
bancario. I
si muoveri
ché è abb
leggendo i
tamente le
battuta da
ta alla prin
al mercat
vendita. S
so che cer
posso anc
il piano ar
me ne dev

Fonte: But

di incontro tra discrezionalità nello svolgimento del lavoro e raggiungimento degli obiettivi aziendali. Negli Stati Uniti i *professional* costituiscono una fetta sempre crescente della popolazione lavorativa (Barley, 1996). Ma oggi con lo sviluppo dei moderni sistemi di produzione automatizzati e assistiti dalla tecnologia informatica, anche molte mansioni tradizionalmente esecutive svolte da operai in ambiente di produzione manifatturiera si sono trasformate in mansioni che richiedono competenze di programmazione e controllo (informatico-ingegneristico): gli operai, da «tute blu» sono diventati «camici bianchi». Lo sviluppo di queste mansioni caratterizzate da un elevato bagaglio di competenze specialistiche e da una significativa discrezionalità nello svolgimento del proprio lavoro comporta per l'organizzazione la necessità di ristrutturare la propria organizzazione del lavoro, al fine di garantire a questi «lavoratori della conoscenza» un contesto tecnologico e culturale all'interno del quale questi soggetti possano dare il loro contributo.

I professionisti dell'IBM Italia.

Il consulente in ingegneria del software.

«La mia missione è migliorare lo stato dell'arte dell'ingegneria del software in IBM SEMEA, cioè il modo in cui i nostri clienti, e le SSO (*Software and Services Organizations*) da noi qualificate, costruiscono i sistemi informativi. (...) L'altra mia attività primaria è la consulenza presso i clienti. Molto brevemente significa partire da un problema del cliente, analizzarlo, analizzare lo stato dell'arte nelle aree interessate, arrivare a una diagnosi, individuare le soluzioni appropriate, e pianificarne l'implementazione. Qui finisce il servizio di consulenza, e inizia il lavoro di coloro che forniscono e installano le soluzioni, che sono fatte di servizi, software e hardware. Anche in questa fase io non mi sgancio del tutto, ma faccio il "monitoring", controllo che le soluzioni siano in linea con quanto raccomandato. (...) Una parte del mio tempo se ne va poi in organismi di ingegneria del software: faccio parte del comitato ISO per la qualità del software, e sono membro dell'*European Advisory Board della Technical Education a La Hulpe*. Infine, ho un'attività consistente di letture a conferenze e convegni, come il *GUIDE Europe* e lo *Share Europe*. Ogni tanto mi chiamano a tenere lezioni all'università».

Il professionista di marketing

«Io sono responsabile, nell'ambito del settore aziende di credito, dei piani di sviluppo del settore bancario. Quindi di cosa mi occupo? Cerco in un certo senso di anticipare gli eventi, di capire come si muoverà il mondo bancario. Inoltre mi occupo di supportare anche l'attività diretta di vendita, perché è abbastanza difficile anticipare gli eventi e capire come si muoverà il mercato semplicemente leggendo i giornali o mantenendo un certo tipo di contatti sulla prima linea. Quindi supportando direttamente le vendite, le trattative, accompagnando i nostri rappresentanti dai clienti, si hanno in prima battuta dalla viva fonte le evidenze di questa necessità. (...) Una seconda attività, strettamente legata alla prima, è quella di predisporre piani di formazione per le nostre persone, sempre con un occhio al mercato che abbiamo di fronte. (...) Questa attività di formazione la faccio verso le nostre forze di vendita. Si tratta di reperire, anche sul mercato esterno, possibilità di formazione che vanno dal corso che cerca di stabilire cosa fa il settore bancario a corsi avanzati su specifiche aree. In alcuni casi posso anche tenere direttamente in prima persona i corsi. Quindi non solo mi devo occupare di fare il piano annuale dei seminari dei seminari e dei convegni che riteniamo opportuno organizzare, ma me ne devo occupare direttamente come docente».

Fonte: Butera, Failla, 1992.

Le **mansioni manageriali** sono caratterizzate da una limitata specializzazione orizzontale ma si possono presentare con gradi di specializzazione verticale molto variabili a seconda del livello di complessità dei problemi affrontati. Di conseguenza le mansioni di amministratore delegato o di direttore generale sono poco specializzate nella dimensione verticale in quanto la loro autonomia è certamente elevata, mentre il lavoro di un supervisore di prima linea (caporeparto), che è comunque considerato un *manager*, è fortemente influenzato dalle regole e dai programmi stabiliti dai superiori e presenta quindi una più elevata specializzazione verticale.

Testimonianza di un *manager*.

«Se chiedete a dei *manager* quale sia il loro lavoro, molto probabilmente vi risponderanno che consiste in questo: programmare, organizzare, coordinare, controllare. Osservate poi quello che fanno effettivamente e non sorprendetevi se le loro affermazioni non corrispondono alla realtà: quando qualcuno li informa che una delle loro fabbriche è stata devastata da un incendio ed essi consigliano di provvedere a rifornire i clienti attraverso una consociata esterna, come si può definire il loro intervento: programmazione, organizzazione, coordinamento, controllo? E quando regalano un orologio d'oro ad un impiegato che va in pensione? E quando partecipano ad una conferenza per incontrare altri uomini d'affari? O quando, al ritorno da quella conferenza, espongono ad uno dei loro impiegati una brillante idea che quell'incontro ha suggerito loro per il lancio di un nuovo prodotto? In realtà quelle quattro parole, così frequenti nel linguaggio dei manager da quando l'industriale francese Henry Fayol le usò per primo nel 1916, non spiegano che in minima parte l'attività dei manager. Al massimo indicano vagamente gli obiettivi che essi perseguono nel loro lavoro».

Fonte: Mintzberg, 1989.

2.2.3. Meccanismi di relazione della microstruttura del lavoro: formalizzazione del comportamento ed interazioni sociali

Si riprenda ora il filo principale del nostro ragionamento, a partire – ovviamente – dalla Figura 2.1. Nella terza colonna sono indicati i meccanismi di relazione – corrispondenti a ciascuna delle variabili considerate per l'attore individuo – che assumono significato in funzione delle modalità attraverso cui l'attore interagisce sia con il flusso di attività sia con il contesto socio-organizzativo entro il quale opera. Pertanto questi meccanismi ripropongono il problema dell'organizzazione come sistema socio-tecnico che va compreso lungo la barriera della progettazione e del comportamento organizzativo. Così, nelle seguenti pagine si farà riferimento a due modi di coordinamento delle relazioni: la **formalizzazione** e le **interazioni sociali**, rimandando invece ad altri momenti di studio e di approfondimento, l'ampio ed importante tema della motivazione. Quest'ultimo aspetto, che nelle prossime pagine sarà appena accennato in relazione all'assetto affettivo degli individui (si utilizzi ancora la Fig. 2.1 come guida visiva), interessa infatti numerosi ambiti di conoscenza (si pensi ad esempio a quello della psicologia) e richiede un forte sforzo di approfondimento per essere compreso con rigore. Naturalmente la limitazione ai due modi di coordinamento enunciati, sarà illustrata in relazione