
Indice

	<i>pag.</i>
Prefazione	XIII
0. Adeguatezza degli assetti e dei modelli organizzativi	1
0.1. L'adeguatezza degli assetti organizzativi e gli organi di amministrazione	3
0.2. Proporzionalità e multi-contingenza: uno stesso principio per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo	7
0.3. Adeguatezza dell'assetto organizzativo, <i>information processing</i> e l'obbligo dell'agire informati	10
0.4. Adeguatezza, deficit e disallineamenti (<i>mis-fit</i>) dell'assetto organizzativo	12
0.5. Adeguatezza degli assetti organizzativi e attività di vigilanza degli organi di controllo	14
0.6. Adeguatezza e idoneità dei Modelli di Organizzazione e Gestione e Controllo ex D.lgs. n. 231, 8 giugno 2001	21
0.7. Adeguatezza degli assetti organizzativi delle pubbliche amministrazioni	29

Step 1 Obiettivi

1. Obiettivi e ambito operativo	35
1.1. Introduzione: la sfida della progettazione organizzativa	35
1.2. La progettazione organizzativa multi-contingente	40
1.3. L' <i>Information Processing View</i>	43



	<i>pag.</i>
1.4. Scegliere una unità oggetto di analisi	48
1.5. <i>Assessment</i> dell'ambito operativo (<i>scope</i>)	49
1.6. L'analisi e la mappatura dei processi	51
1.7. Gli obiettivi	53
1.8. Analisi dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	59
Analisi e diagnosi degli obiettivi: alcune domande guida	61
Sintesi	62
Glossario	63
Posizionamento nelle fasi dell'approccio <i>step by step</i>	63

Step 2 Strategia

2. Strategie	67
2.1. Introduzione	67
2.2. Le strategie	68
2.3. Strategia reattiva	72
2.4. Strategia difensiva	73
2.5. Strategia aggressiva	76
2.6. Strategia ibrida proattiva	77
2.7. Strategia ibrida innovativa	78
2.8. Analisi dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	81
Analisi e diagnosi della strategia: alcune domande guida	82
Sintesi	83
Glossario	84
3. L'ambiente	85
3.1. Introduzione	85
3.2. Confini organizzativi	88
3.3. Incertezza e complessità ambientale	89
3.4. L'ambiente sereno	96
3.5. L'ambiente variabile	98
3.6. L'ambiente localmente instabile	99
3.7. L'ambiente tempestoso	100
3.8. Analisi dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	101
Analisi e diagnosi dell'ambiente: alcune domande guida	103
Sintesi	105
Glossario	105
Posizionamento nelle fasi dell'approccio <i>step by step</i>	105

Step 3 Struttura

4. La macrostruttura	109
4.1. Introduzione	109
4.2. Le macrostrutture organizzative	111
4.3. La macrostruttura semplice	113
4.4. I “quindici” mastri birrai	116
4.5. La macrostruttura funzionale	117
4.6. Il Pastificio La Molisana	123
4.7. La macrostruttura divisionale	124
4.8. Il gruppo Angelini	131
4.9. La macrostruttura a matrice	134
4.10. Analisi dell’adeguatezza dell’assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	138
Analisi e diagnosi della macrostruttura	143
Sintesi	144
Glossario	144
5. Le relazioni esterne	147
5.1. Introduzione	147
5.2. Gli accordi esterni	150
5.3. Assetto ad “isola” o ad “arcipelago”	156
5.4. L’assetto da <i>outsourcer</i>	158
5.5. La <i>collaborative community</i>	161
5.6. <i>Blade.org</i> e altri casi di <i>open innovation</i>	163
5.7. L’assetto a confederazione	164
5.8. Il progetto dell’Aeroporto Internazionale di Hong Kong	166
5.9. Analisi dell’adeguatezza dell’assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	167
Analisi e diagnosi delle relazioni esterne: alcune domande guida	169
Sintesi	170
Glossario	170
Posizionamento nelle fasi dell’approccio <i>step by step</i>	171

Step 4 Lavoro

6. La microstruttura del lavoro	175
6.1. Introduzione	175



	<i>pag.</i>
6.2. Microstruttura del lavoro disciplinata	182
6.3. Microstruttura del lavoro burocratica	183
6.4. Microstruttura del lavoro modulare	185
6.5. Microstruttura del lavoro reticolare	186
6.6. Analisi dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	187
Analisi e diagnosi della microstruttura del lavoro: alcune domande guida	190
Sintesi	192
Glossario	192
7. Le risorse umane	197
7.1. Introduzione	197
7.2. Assetto a "bottega"	204
7.3. Assetto a "fabbrica"	205
7.4. L'assetto a "brigata"	206
7.5. L'assetto a "progetto"	208
7.6. Analisi dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	209
Analisi e diagnosi delle risorse umane: alcune domande guida	214
Sintesi	215
Glossario	215
8. Leadership e clima organizzativo	217
8.1. Introduzione	217
8.2. Lo stile di leadership	218
8.3. Il "Maestro"	221
8.4. Il "capo reparto"	221
8.5. Il "condottiero"	223
8.6. L'"architetto"	224
8.7. Il clima organizzativo	225
8.8. La "comunità"	228
8.9. La "gabbia"	229
8.10. La "squadra"	231
8.11. La " <i>task force</i> "	232
8.12. Analisi dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	233
Analisi e diagnosi dello stile di leadership e del clima: alcune domande guida	236
Sintesi	238
Glossario	239
Posizionamento nelle fasi dell'approccio <i>step by step</i>	240

Step 5 Sistemi

9. Sistemi di coordinamento e controllo, sistemi informativi e di gestione della conoscenza	245
9.1. Introduzione	245
9.2. Sistemi di coordinamento e controllo	247
9.3. Assetto a “famiglia”	251
9.4. Assetto ad “ufficio”	252
9.5. Assetto a “mercato”	254
9.6. Assetto a “clan” o a “mosaico”	255
9.7. Sistemi informativi e di gestione della conoscenza	257
9.8. Assetto guidato dagli eventi	260
9.9. Assetto guidato dai dati	261
9.10. Assetto guidato dalle persone	263
9.11. Assetto guidato dalle relazioni	265
9.12. Analisi dell’adeguatezza dell’assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	268
Analisi e diagnosi dei sistemi di coordinamento e controllo, dei sistemi informativi e di gestione della conoscenza: alcune domande guida	272
Sintesi	273
Glossario	274
10. Sistemi di <i>Compensation & Benefit</i>	277
10.1. Introduzione	277
10.2. Incentivi <i>personal pay</i>	284
10.3. Incentivi <i>job/skill pay</i>	285
10.4. Incentivi <i>bonus-based</i>	286
10.5. Incentivi <i>profit-sharing/gain-sharing</i>	288
10.6. Analisi dell’adeguatezza dell’assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	290
Analisi e diagnosi dei sistemi di <i>Compensation & Benefit</i> : alcune domande guida	294
Sintesi	295
Glossario	296
Posizionamento nelle fasi dell’approccio <i>step by step</i>	296



Step Extra Optional, archetipi, ibridi e metafore

11. Assetti organizzativi in contesti geografici distribuiti (optional)	301
11.1. Introduzione	301
11.2. Assetti organizzativi in contesti geografici distribuiti	304
11.3. L'assetto da azienda esportatrice	307
11.4. L'assetto internazionale	308
11.5. L'assetto multi-domestico	309
11.6. L'assetto transnazionale	311
11.7. Analisi dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo (<i>fit e mis-fit</i>)	312
Analisi e diagnosi degli assetti in contesti geografici distribuiti: alcune domande guida	315
Sintesi	315
Glossario	316
12. Archetipi, ibridi e metafore	317
12.1. Ideal-tipi	317
12.2. Gli archetipi e gli ibridi	324
12.3. Postmodernismo, ibridi e metafore	326
12.4. Metafore per assetti ibridi in crisi: piramidi, orologi, castelli e giungle	328
12.5. Metafore per assetti ibridi sperimentali: olocrazie, organismi, assetti ambidestri ed ecosistemi	336
12.6. Metafore per assetti ibridi digitali: <i>Joystick, Smart Machine, Smart Swarm, Clouds</i>	349
Sintesi	360
Glossario	360

Step 6 Organizational design

13. Progettare il cambiamento dell'assetto organizzativo	365
13.1. Introduzione	365
13.2. Un approccio iterativo e <i>drill down</i> : dall'assetto <i>As Is</i> all'assetto <i>To Be</i>	369

	<i>pag.</i>
13.3. La sequenza dei cambiamenti	370
13.4. Valutare i costi di disallineamento	373
13.5. Valutare i costi di allineamento	374
13.6. Quali sono le difficoltà del cambiamento?	375
13.7. Decidere la sequenza dei cambiamenti	376
13.8. Gestire i <i>mis-fit</i> nel corso del tempo	379
13.9. Adattare l'assetto per migliorare la <i>performance</i> nel breve periodo	385
13.10. Prevedere i cambiamenti	387
13.11. Il rapporto tra <i>dynamic fit</i> e tempo	388
13.12. Il ciclo di vita dell'organizzazione	393
Sintesi	394
Glossario	395
Posizionamento nelle fasi dell'approccio <i>step by step</i>	396

Step 7 Change management

14. Implementare e gestire il cambiamento organizzativo	399
14.1. Introduzione	399
14.2. Descrivere e implementare il progetto di cambiamento	402
14.3. Cosa: articolare le azioni in progetti e sotto progetti	403
14.4. Chi: attribuire le responsabilità	406
14.5. Quando: definire obiettivi e scadenze	409
14.6. <i>Follow-up</i> di scadenze e obiettivi	411
14.7. La comunicazione	412
Sintesi	413
Glossario	414
Posizionamento nelle fasi dell'approccio <i>step by step</i>	415

Bibliografia	417
---------------------	------------