

MINA DISTRATIS , GIORDANO FERRARI

DALLE MICROSTRUTTURE AI TEAM • <sup>1</sup>

### **Le microstrutture e i *team***

Il *team* rappresenta una forma organizzativa sempre più diffusa tra aziende ed enti e rientra nel novero delle cosiddette microstrutture.

Una definizione di microstrutture si trova nell'articolo di Butera e Donati (1997) nel quale esse sono considerate come: «strutture di base, parti di un soggetto organizzativo (un'impresa, un ente pubblico, un'associazione volontaria, un'istituzione educativa, ecc.) di cui concorrono a realizzare i processi operativi».

Nello stesso articolo si chiarisce che “le microstrutture sono le organizzazioni operative che hanno il **compito di fare le cose**”. Esse, si precisa, possono essere costituite da gruppi di persone (unità organizzative di base) o da individui (unità di operazione).

I **gruppi** realizzano insieme di compiti omogenei o processi identificati; le **unità di operazione** eseguono *task* e, in alcuni casi, anche processi identificati. L'evoluzione delle microstrutture in nodi imprenditoriali, autoregolati ed adattivi è conseguenza del venir meno di un paradigma organizzativo che poteva essere sinteticamente espresso da due concetti chiave:

1. coordinamento e controllo basato sulla gerarchia;
2. marcata divisione del lavoro.

Il sostegno teorico ad un modello di impresa di questo tipo derivava dalla dottrina neoclassica, centrata sul concetto di economia di scala.

Il meccanismo per cui l'aumento dei volumi di produzione, grazie all'impiego di nuove tecnologie di automazione delle operazioni e di metodi di lavoro standardizzati e **ottimizzati**, riduceva l'incidenza dei costi fissi sul costo unitario e, di conseguenza, permetteva di abbassare i prezzi e di ampliare il mercato, **condannava** l'impresa alla crescita (Butera 1997).

---

\* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

<sup>1</sup> Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007



La grande impresa domina in questa prospettiva di mercato ed è integrata verticalmente in riferimento al **settore** definito in base alla tecnologia di prodotto-processo (chimica, edilizia...).

Anche la piccola e media impresa era ricompresa in questo modello di sviluppo in quanto d'ausilio alla terziarizzazione di alcune attività che rendevano possibile realizzare più elevate economie di scala. La piccola impresa era quindi quasi un reparto delle grandi aziende che forniva.

Sotto il profilo della gestione del fattore lavoro il principio guida era quindi quello della massima velocità nello svolgere i compiti assegnati e rigidamente divisi. In questo modo si è spostata per anni l'attenzione sull'abilità nello svolgere mansioni, tralasciando il coinvolgimento nel processo posto in essere dall'azienda.

Fin dai primi anni settanta entrò in crisi questo concetto di estrema divisione del lavoro generalmente individuato mediante il termine di *taylor-fordismo*.

L'insorgere della crisi di questo modello si presentò in modo imprevedibile spiazzando le scelte strategiche delle grandi imprese.

Le condizioni impreviste che si realizzarono determinarono una violenta crescita della variabilità della domanda, lo sviluppo di tecnologie flessibili (robot...) che permisero di produrre economicamente anche piccoli lotti, lo sviluppo di metodologie gestionali con attenzione al business e non solo alla tecnica e un orientamento culturale e sociale teso a valorizzare il lavoro in gruppo per obiettivi (Butera 1997).

La crisi della grande impresa fu dovuta a due **malattie**, (Butera 1984):

- **entropia** (eccesso di costi interni dovuti ad un'eccessiva attenzione all'interno);
- **conservazione** (quindi "distacco" dal mercato).

I cambiamenti che derivarono da questa crisi furono di varia natura, anche se si può considerare fondamentale la tendenza ad orientare i propri sforzi alla ricerca non più delle economie di scala, bensì delle **economie di scopo**.

In quest'ottica, che peraltro non abbandona l'attenzione alle economie di scala, mutano alcuni criteri di base.

L'**efficacia** diventa l'aderenza alle attese del mercato e non solo riuscire ad abbassare i costi unitari del prodotto. Ciò non esclude che la *leadership* di costo possa essere uno dei vantaggi competitivi determinanti per il successo sul mercato; al contrario, uno degli approcci all'analisi strategica più seguiti.

Porter (1980) individua come fondamentale la scelta di una chiara strategia tra la *leadership* globale di costo e quella di differenziazione :

1. Vale a dire che occorre chiarire in modo inequivocabile ed esplicito se si vuole essere il competitore a più basso costo;
2. avere caratteristiche di offerta tali da soddisfare il cliente in modo unico.

Porter in realtà considera queste due strategie esclusive per competitori interessati all'intero settore ed aggiunge la **segmentazione** per chi sceglie particolari segmenti.



Accanto a questo criterio varia anche quello della **efficienza**: non più solo minor utilizzo di un singolo fattore di produzione (ad esempio la manodopera) per ottenere l'output atteso, bensì «misura del tempo che intercorre dal momento in cui nel mercato si evidenzia un bisogno al momento in cui si consegna fisicamente il prodotto o servizio in mano al cliente: da qui la misura del costo delle operazioni di tale catena di valorizzazioni». (Butera 1997)

Quindi si ricerca una produttività totale che ottimizzi l'utilizzo di tutte le variabili che intervengono nel processo posto in essere. La reazione delle imprese al nuovo scenario (basato su una crescita di competitività in tutti i settori) determinò una serie di innovazioni organizzative che Butera individua nei seguenti fattori, (Butera e Donati 1997):

- terziarizzazione delle attività non strategiche;
- riduzione delle catene gerarchiche;
- reingegnerizzazione dei processi di business;
- sviluppo di sistemi di miglioramento continuo;
- introduzione di nuove metodologie di gestione logistiche;
- qualità dei processi;
- gestione a scorte zero.

Negli anni '90, con l'evolvere di scenari sempre più dinamici, globalizzati ed instabili, l'attenzione si indirizza ai processi e, nel loro ambito, a ruoli aperti, più che alle strutture cristallizzate, adattissime ad ambienti statici ma non a mercati evoluti dove il fattore critico di successo sembra essere la flessibilità.

*Le microstrutture tendono a non essere più rigide strutture di coordinamento e controllo e di divisione del lavoro, esse tendono a diventare strutture flessibili per realizzare processi e le persone divengono partner di queste microstrutture.*<sup>1</sup>

Le due grandi tipologie di microstrutture possono essere, in accordo con Butera e Donati, le unità di processo (permanenti) o i *team* (strutture temporanee). Le unità di processo sono strutture responsabili di risultati, controllano gli input ricevuti dai fornitori interni e/o esterni, hanno autonomia relativamente alle risorse, hanno un'elevata intercambiabilità tra le persone ed una *leadership* che ruota in base alle competenze.

Nel prosieguo utilizzeremo il termine *team* per entrambe le tipologie di microstrutture (temporanee o permanenti).

### **Un modello per “riconoscere” i *team***

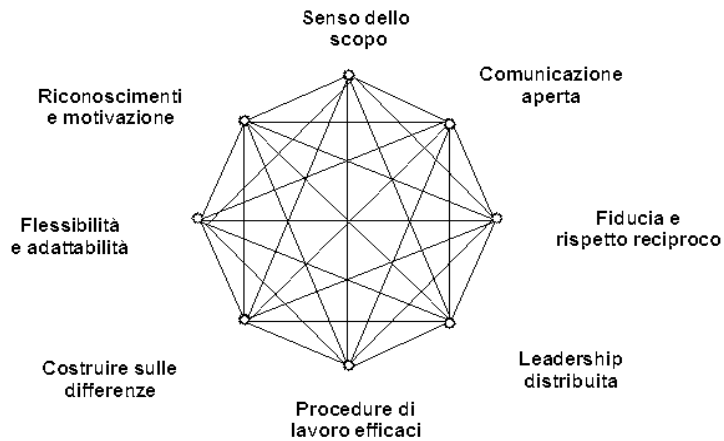
Nell'impossibilità di trovare formule deterministiche per progettare *team* è tuttavia possibile osservare le caratteristiche ricorrenti nelle situazioni in cui essi vengono adottati con successo.

---

<sup>1</sup> Butera, Donati (1997)



La seguente figura ipotizza una serie di caratteristiche auspicabili.



**Fig. 1 – Caratteristiche dei team**

Le otto caratteristiche poste ai vertici di questo “diamante” sono quindi:

- senso dello scopo (chiara esplicitazione della *mission* del *team*, dei suoi obiettivi, dei limiti di delega nell’uso delle risorse e dell’esistenza dello stesso come soggetto);
- comunicazione aperta (informalità all’interno del gruppo e gerarchia sfumata);
- fiducia e rispetto reciproco (con relative conseguenze sulle modalità di accesso e reclutamento del *team*);
- leadership distribuita (decide chi ha la maggiore competenza sulla materia oggetto della scelta);
- procedure di lavoro efficaci (gli aspetti più concreti non passano in secondo piano);
- costruire sulle differenze (l’eterogeneità aiuta i *team* a “pensare fuori del quadrato” e favorisce l’innovazione);
- flessibilità ed adattabilità (nel *team* non ci si specializza bensì si tende alla polivalenza sopportando nel breve termine l’inevitabile perdita di produttività);
- riconoscimenti e motivazione (la motivazione e le forme di incentivazione devono far riferimento al *team* come soggetto autonomo e riconoscibile).

### **Il *team* e la ricomposizione del lavoro “funzionale”**

Vediamo ora di inquadrare il modello proposto nella più recente letteratura sull’argomento. La maggior parte delle ricerche definiscono un *team* come un insieme di individui che lavorano in modo

interdipendente verso un obiettivo comune, che vede se stesso come un gruppo ed è visto dagli altri come gruppo.

Ancona e Caldwell (1998), nei loro studi, partono dal presupposto che per il **team a rete**, la sfida chiave sta nel riuscire ad interagire efficacemente con i gruppi funzionali.

Importantissima, all'interno del *team*, è la componente demografica, in quanto molti ricercatori vedono il gruppo come un insieme di individui che lavorano sempre insieme a stretto contatto, quindi o si è membri del gruppo o si è estranei ad esso. La configurazione del *team*, inoltre, deve tenere conto della necessità di creare dei confini che siano più fluidi e cangianti.

Ancona e Caldwell nella loro ricerca classificano i *team* secondo quattro dimensioni: basso o alto uso di esperti; partecipazione per una parte o per tutto il ciclo<sup>2</sup> di sviluppo-prodotto, assegnazione *part-time* o *full-time* al *team* con la conseguenza di avere membri *core* e periferici.

- La variabilità di tali dimensioni influenza la permeabilità e l'ampiezza dei confini del *team*, e la sua capacità di gestire in maniera efficace le relazioni con l'ambiente esterno. Le aziende hanno oramai mutato la propria struttura, eliminando le strutture funzionali ed a matrice, cancellando il management intermedio, riassegnando il lavoro a *team* interfunzionali appositamente creati. Tutto ciò in funzione di un obiettivo generale, quello di creare un alto valore nel mercato globale che cambia continuamente. I *team* interfunzionali costituiscono le fondamenta su cui poggiano le nuove strutture organizzative perché si occupano di coordinare gli sforzi complessi, compito affidato in precedenza alla gerarchia centralizzata. I *team* espandono i confini sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, per coordinare gli sforzi degli altri gruppi all'interno dell'impresa e fornire dei legami con i clienti, i fornitori ed i *competitors*.

Ancona e Caldwell affermano che i *team* organizzativi sono spesso progettati e strutturati in modo da differenziare il contributo dei membri ed il coinvolgimento nel *team*.

### **L'esempio dei team di sviluppo prodotto**

Ancona e Caldwell hanno concentrato la propria attenzione sui **team di sviluppo**, prodotto per comprendere come essi gestiscono i propri confini. Questi *team* sono caratterizzati dalla presenza di **ruoli di confine**, dovendo costantemente interagire con l'esterno, sia orizzontalmente, per ricevere le informazioni necessarie a trasferire con successo il nuovo prodotto al gruppo, sia verticalmente per adattarlo alla strategia aziendale e per ottenere le risorse necessarie. Ancona e Caldwell hanno definito quattro tipologie di gestione dei confini:

---

<sup>2</sup> Per ciclo si intende una singola e completa esecuzione di un fenomeno periodicamente ripetuto.



- *Ambassador* : comprendono le azioni volte ad ottenere le risorse per il *team* e a rappresentare il *team* presso la gerarchia;
- *Task coordinator* : riguardano le attività che descrivono le interazioni rivolte al coordinamento, alla negoziazione, al *problem solving*, con particolare attenzione al rapporto con le altre aree funzionali;
- le attività di Scout, che sono le azioni compiute per analizzare l'ambiente;
- le attività di Guard, riguardano le azioni dei membri necessarie a ridurre la permeabilità dei confini del *team* e controllare le informazioni rilasciate all'esterno .

Secondo i due studiosi, ad un alto livello delle attività di “*Ambassador*” e “*Task coordinator*”, e ad un basso livello di comportamento “*Scout*” sono associate alte prestazioni. Si evince da tale approccio, che la composizione e la configurazione dei *team* influisce sull'abilità del *team* stesso nella gestione delle attività di confine che portano ad una performance di successo. Le attività devono essere rivolte sia verso i gruppi interni che verso i gruppi esterni dell'organizzazione, allo stesso livello o a diversi livelli dell'impresa. La quantità ottimale delle attività dipende dalla fase del progetto; nelle prime fasi prevarrà “*ambassador* e *scout*”, nelle fasi successive, le attività di *task-coordinator*, per facilitare il *problem-solving*, ed il coordinamento con gli altri gruppi funzionali.

### **La Varietà come elemento chiave**

La varietà all'interno del gruppo può influenzare la sua reazione rispetto all'ambiente esterno. Pare evidente come la diversità all'interno del gruppo possa favorire l'interazione con l'ambiente esterno in più modi. Il *team* interfunzionale lavora in collaborazione con i gruppi funzionali, i quali al loro interno presentano differenti priorità. I membri del *team* sono individui differenti con esperienze distinte che parlano linguaggi diversi.

Da quanto detto sopra è facile capire come non sia semplice costruire delle relazioni efficaci tra il *team* e tali gruppi e che ciò richiederà una grande versatilità e flessibilità nell'interazione con gli altri. Se nel *team* vi sono persone che parlano i “differenti linguaggi” di quei gruppi, il potenziale di comunicazione per il *team* con essi sarà maggiore. Il *team* dovrebbe avere un livello di eterogeneità che rifletta le interfacce esterne del *team* stesso. Tale varietà funzionale rende più efficace la gestione dei confini da parte del *team*, facendo sì che si sviluppi una piattaforma di valori comuni con i gruppi funzionali, con cui si trova ad interagire. Detto ciò riguardo al background funzionale dei membri del *team*, esaminiamo un altro aspetto importante, quello della loro permanenza in carica. Riguardo a questo tema si può subito notare come avere persone che variano sul piano dell'esperienza all'interno del *team* consenta una vasta gamma di connessioni.

Gli individui con maggiore esperienza possono interagire più facilmente con le gerarchie dell'organizzazione; d'altra parte quelli più giovani possono essere più preparati nelle relazioni con l'ambiente esterno. La composizione del *team* dovrebbe essere il logico risultato della varietà funzionale



e della diversità della permanenza in carica. Ancona e Caldwell hanno intuito che tali variabili sono legate alla performance da una duplice relazione:

- in maniera diretta, in quanto sono correlate negativamente all'innovazione nei *team* di sviluppo-prodotto;
- indirettamente tutto ciò è correlato con l'innovazione perché sono legate positivamente con il livello di comunicazione esterna con i gruppi.

### La composizione dei team

L'altra variabile da tenere in considerazione riguardo alla composizione dei *team* è la natura del coinvolgimento dei membri. La configurazione dei *team* può variare e da ciò dipende il livello delle attività di confine. Consideriamo da una parte un *team* costituito da tutti gli attori rilevanti per un determinato progetto, dove le attività di confine saranno minime, poiché tutte le persone importanti saranno comprese nel *team*. D'altra parte si ha la configurazione che contiene pochi attori rilevanti e si trova a gestire numerose attività di confine. Prendiamo in esame alcuni fattori per dare una soluzione a tali questioni. Il primo concerne le dimensioni del *team*: un *team* troppo numeroso presenta problemi di gestione interna, anche se minimizza quelli ai confini. L'estrema diversità crea un clima molto innovativo ma può inibire la scelta di una soluzione che sia valida per tutti. L'altro riguarda l'identità del *team*. Un *team* caratterizzato dalla varietà ottiene le informazioni più facilmente, d'altra parte incontrerà maggiori difficoltà per creare un significato e un forte senso di identità comune. Ancona e Caldwell propongono una serie di strategie per risolvere il problema. La collaborazione di esperti esterni al *team* per un breve periodo di tempo consente di ottenere le informazioni desiderate senza associare tali individui al *team*, evitando così di aumentare le dimensioni dello stesso. Altra strategia proposta è quella di variare la composizione del *team* durante il suo ciclo di vita, utilizzando membri temporanei per una parte del suo ciclo di lavoro.

Ciò può essere utile perché favorisce la presenza di nuova conoscenza tacita, d'altro canto i nuovi membri temporanei devono essere socializzati. È necessario, dunque, un gruppo centrale (*core*) di membri che segua l'intero ciclo e mantenga la continuità. La collaborazione di tali membri esterni può variare nel tempo, può essere *part-time* o *full-time*.

Infine quando un *team* deve gestire un processo molto complesso e interdipendente, il bisogno di coordinamento è tale da richiedere l'impiego *part-time* delle persone o addirittura per parte del progetto. Si parla di membri chiave e membri periferici, dove i primi avranno maggiore rilevanza nel processo decisionale, e nel coordinamento degli sforzi del *team*. Si viene a creare una struttura con due tipi di legame tra membri e *team*, un gruppo relativamente piccolo di membri chiave, permanentemente assegnati al progetto ed un numero maggiore di membri periferici<sup>3</sup>. La composizione del

---

<sup>3</sup> Ancona, Caldwell (1998).

*team* è funzione dell'individuazione dei confini. Gli autori arrivano alla costruzione di un modello, dove le variabili rilevanti si muovono lungo il *continuum* che varia per l'ampiezza dei confini creati.

**Tab. 1 – Il modello di funzionamento del Team secondo Ancona e Caldwell.**

	<i>Team</i> inefficace nella gestione dei confini	<i>Team</i> efficace nella gestione dei confini
Utilizzo esperti esterni	Basso	Alto
Presenza di diversità nella partecipazione al progetto per fasi (parte-tutte)	No	Si
Presenza di diversità nel tempo di assegnazione al progetto ( <i>part- time full- time</i> )	No	Si
Presenza di diversità nel <i>decision making</i> (membri chiave/ periferici)	No	Si

Leggendo il modello sopra rappresentato si desume come un *team* omogeneo nelle funzioni e nell'esperienza, con membri chiave, durante tutto il ciclo di lavoro avrà confini molto ristretti e a bassa permeabilità.

Al contrario un *team* eterogeneo per funzione ed esperienza si servirà di numerosi esperti, avrà al suo interno membri *full- time* e *part- time*, chiave e periferici, con una grande **variatio** nei ruoli, molto probabilmente dei confini con alta permeabilità e sarà fortemente connesso con l'ambiente esterno.

### Il tempo nel team

Il tempo viene spesso considerato, rispetto agli obiettivi affidati ad un *team*, non come una variabile quantitativa, ma viene analizzato come una variabile qualitativa. Il "tempo" costituisce una variabile dipendente dal contesto in cui è inserita, e non una dimensione oggettiva come si è soliti considerarla. Per analizzare come il contesto temporale può influenzare il comportamento del *team* ci serviamo del contributo dei due studiosi, (Ancona e Chong 1999).

Introduciamo il concetto di **lente temporale** che concerne l'analisi del momento in cui i comportamenti sorgono, su come velocemente prendono posto e su quali cicli sono allineati. Le lenti temporali possono essere applicate o all'interno del *team* o tra il *team* ed il suo contesto. Osserviamo come il contesto temporale esterno influisca nel determinare la natura, la velocità, ed il calendario dei processi ed eventi del *team*. Consideriamo il concetto di "*entrainment*", ossia l'adattamento di un passo o del ciclo di un'attività, per

incontrarlo o sincronizzarlo con un'altra attività, mette in luce la periodicità degli eventi ed il fatto che si succedono in modo sincronico con altri eventi, attraverso livelli di analisi (*team*, gruppi, organizzazione). Questo concetto chiarisce la connessione tra il sistema temporale esterno ed i processi dei *team* e come gli stessi possono essere collegati a modelli temporali più ampi nell'ambiente organizzativo ed esterno. Ancona e Chong collegano tale assunto con la più ampia teoria sui gruppi, tentando di dimostrare come «il contesto temporale formi il comportamento dei *team*».

Tale concetto può essere ulteriormente chiarito rintracciando cinque aspetti chiave che andiamo a vedere di seguito. Il contesto esterno può agire come: «agente che detta l'andatura dall'esterno»<sup>4</sup>, fornitore di ritmo, agente di spostamento delle finestre di opportunità, fonte di interruzioni, creatore di significati di tempo. Per esaminare come il contesto influenza ed è influenzato dai *team*, si considerano sia il comportamento interno, sia il management di confine, come indicatori di processo e l'interazione di contesto, processo e performance, nel tempo.

Molte organizzazioni hanno influenze temporali esterne estremamente forti, da indurre i membri dei *team*, osservano Ancona e Chong, a stabilire dei tempi massimi di scadenza.

L'*entrainment* di questi ritmi può anche essere intenzionale; le imprese possono selezionare un ritmo che batterà ad ogni dato intervallo spingendo tutte le attività verso la sincronizzazione. L'ambiente esterno si muove per cicli, per fasi, le quali offrono delle finestre di opportunità per le iniziative dei *team*, determinando quando l'influenza dei membri dei *team* ha la possibilità di avere successo e quando non ne ha.

Il contesto esterno rappresenta un fattore di disturbo per i *team* ed offre loro la possibilità di riflettere e cambiare in modo proficuo, oppure può influire negativamente eliminando routine che funzionano.

Il presupposto teorico sul quale si basa l'indagine di Ancona e Chong (1999) é, che nelle "organizzazioni esistono dei cicli endogeni, per gli individui, per i gruppi, per l'ambiente. Questi cicli vengono spesso **catturati** da cicli esterni, che impongono l'andatura". Tutto ciò perché le organizzazioni stesse sono al centro dei cicli che vedono protagonisti i propri membri, i quali si muovono attraverso carriere, cicli di vita ed andature dei *team*. Le organizzazioni sono sempre e costantemente a confronto con cicli di mercato, di business, la cui andatura è sempre più rapida. Ciò impone loro un continuo riadattamento a chi in quel momento impone il ritmo, dovendo sempre mantenere il coordinamento al loro interno, (Ancona e Chong 1999).

### Riferimenti bibliografici

Ancona D., Chong C. L. (1999), "Cycles and synchrony: the temporal role of context in team behavior", Research managing Groups and team, volume 2, pagg 33- 48.

Ancona D., Caldwell D. F. (1998), "Rethinking team competition from the outside in", Research on managing groups and team, volume 1, pagg 21- 37.

---

<sup>4</sup> Dall'inglese "*pacemaker*"





Butera F., Donati E. (1997), "Le Microstrutture, in Trattato di Organizzazione", Costa G., Nacamulli R., UTET, Torino.

Butera F. (1984), "L'orologio e l'organismo", Franco Angeli, Milano.

Porter M. (1980), Competitive Strategy, The Free Press, New York

