



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

a cura di © Sara Di Lullo



Organizzazione è un insieme compiuto di conoscenze che permette di guidare e influenzare il comportamento delle persone al fine di raggiungere un obiettivo.

TEORIE CLASSICHE

Nelle **teorie classiche** dell'organizzazione comprendiamo tre contributi distinti, ma collegati:

- la **teoria burocratica** di Max **Weber** (Germania), in cui sono fondamentali le **regole** e la loro **formalizzazione**;
 - la **teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro** di Frederick **Taylor** (Stati Uniti), fondata sull'applicazione del **metodo scientifico** al lavoro;
 - la **teoria della direzione amministrativa** di Henry **Fayol** (Francia), che si concentra sulla **funzione direzionale**;
- Tutti e tre hanno un **approccio universalistico**, in quanto forniscono la soluzione universale, valida per tutte le aziende del mondo, indipendentemente dalle loro caratteristiche (**one best way**).



WEBER

Weber fonda la sua teoria sull'analisi delle **Pubbliche Amministrazioni** e delle **Forze Armate**, in quanto nella sua epoca erano le aziende che funzionavano meglio.

Studiandone le caratteristiche, egli ne individua i **principi comuni** per formalizzarli (metterli per iscritto) e **garantendo efficacia ed efficienza** alle aziende che le avrebbero applicate.

Secondo Weber, l'**azienda moderna** (da lui definita nel **1968** come "l'organizzazione strettamente razionale del lavoro sul terreno di una tecnica razionale") può essere costruita e sviluppata solo sulla base di un'amministrazione scientifica, pensata ad hoc e gestita da professionisti, dunque egli propone un modello organizzativo capace di influenzare l'agire economico mediante norme e prescrizioni di comportamento razionali e selezionate, frutto di un lavoro scientifico grazie alle competenze di professionisti. La **regola di fondo** della burocrazia sostiene che, in un sistema organizzativo razionale, per ogni problema si debba disporre di una **soluzione**, ovvero di un comportamento da mettere in atto che sia il migliore in assoluto, lo stesso per tutti e per ogni tempo.

La **burocrazia** è in sintesi un archivio di saggezza, un grande contenitore di **know how** raccolto e verificato filtrando esperienze passate, un **database** organizzativo dove sono depositati i comportamenti ritenuti corretti, un grande **sistema di knowledge management** che guida l'agire dei vari soggetti permettendogli di risparmiare tempo.

Grazie a questa configurazione la burocrazia risulta:

- **veloce**: vi è rapidità di esecuzione e si risparmia il tempo che sarebbe stato impiegato in processi decisionali; - **leggera**: non necessitano competenze sofisticate e costose, basta affidarsi all'esperienza e saper applicare la regola.

- **sicura**: per esperienza l'applicazione di suddette soluzioni producono risultati positivi.

La **burocrazia** è anche l'ordinamento formale (formalizzazione) che governa e guida i comportamenti. Occorre perciò:

- fare **knowledge management**: tutto deve essere scritto, standardizzato;

- raccogliere la conoscenza in un **manuale organizzativo**;

- **codificare tutte le soluzioni** e i comportamenti da attuare in relazione ad ogni singolo problema;

- nel caso si presentino **eccezioni e imprevisti**, bisogna trovare la soluzione migliore che poi verrà inserita nel modello;

- **vietare i comportamenti non previsti** dalle norme, perché se non possono essere formalizzati significa che sono poco utili, non efficienti e conducono ad una perdita di tempo.

La **manca di formalizzazione** e di funzionari specializzati e competenti può provocare pericolosi **comportamenti arbitrari**, basati su interessi e su sentimenti personali.

Scopo della burocrazia è **ridurre al minimo il rischio di fare errori**, per questo possiede le seguenti caratteristiche: -

formalizzazione delle regole;

- **divisione del lavoro specialistica**; - **gerarchia e controllo**;

- **impersonalità nelle relazioni** esterne e interne, evitando l'interferenza dei sentimenti nell'assolvimento dei doveri di ufficio.

Il **modello burocratico** si articola in **due principali componenti**:

1) l'organizzazione formale del lavoro, che determina tramite il manuale organizzativo i comportamenti da attuare;

2) l'autorità e le sue funzioni, che consentono all'organizzazione di assicurare che i comportamenti reali corrispondano a quelli definiti.

Vi è così una **doppia divisione del lavoro**:

- **verticale**, tra chi analizza il passato, ne studia le modalità e come si sono risolti i problemi, ne individua i comportamenti efficaci, e poi chi mette in atto tali comportamenti;

- **orizzontale**, tra chi agisce i comportamenti del manuale e chi verifica che sia stato adottato quello previsto per quella situazione e soprattutto che sia stato realizzato a norma, ovvero in modo aderente al dettato formale.

Compito del professionista della burocrazia è dunque quello di valutare le soluzioni adottate nei vari casi a seconda dei risultati ottenuti, e infine selezionare la migliore da usare ogni qualvolta si ripresenti quella situazione.

Questa doppia divisione è data anche dalla struttura del **modello burocratico** fondato su **tre principali ruoli complementari**: **1) progettisti**: hanno il compito di definire le soluzioni da applicare alle varie situazioni avvalendosi dell'esperienza passata e frutto della selezione dei comportamenti passati valutati in termine di successo, ovvero di risultati ottenuti; inoltre devono aggiornare il database quando opportuno;

2) controllori: fungono da collegamento tra le due parti, in quanto devono verificare che gli esecutori attuino i comportamenti previsti secondo la conformità formale, e contemporaneamente riferiscono critiche e suggerimenti ai progettisti valutando i risultati ottenuti dagli esecutori. Nel caso un soggetto non riesca ad applicare il comportamento corretto, magari

perché il database non è aggiornato, essi hanno il dovere di segnalare queste eccezioni (in questo caso ai progettisti) e se necessario risolvere il problema anche in prima persona;

3) esecutori: sono il braccio operativo dell'organizzazione, essi devono rispettare e applicare le regole previste dal manuale, e in caso di situazioni non normate utilizzare la loro cultura organizzativa e quindi ricorrendo a abitudini, modi di fare soliti, consuetudini accumulate nel tempo (**formalizzazione culturale**).

Secondo Weber, il **potere** comprende "...qualsiasi possibilità di far valere entro una relazione sociale, anche di fronte ad un'opposizione, la propria volontà, quale che sia la base di questa possibilità.

L'**autorità** invece consiste nella "... possibilità per specifici comandi di trovare obbedienza da parte di un determinato gruppo di persone e non già qualsiasi possibilità di esercitare influenza su altre persone".

Ciò che differenzia l'autorità dal potere è la **legittimazione**, ossia il riconoscimento del diritto di comandare e, simmetricamente, del dover obbedire, sulla base di norme e regole formali e riconosciute. A seconda della specie di legittimità, possono essere individuati diversi tipi di potere, Weber individua **tre tipi puri di potere legittimo**:

1) potere tradizionale: in questo caso la legittimità riposa sulla **tradizione**, ossia "nella credenza in tradizioni valide da sempre e nella legittimità di coloro che sono chiamati a rivestire un'autorità". Colui che detiene il potere svolge il suo ruolo di capo indipendentemente dalle sue capacità di comando ma in virtù della storia, del suo passato, della tradizione "a esso si obbedisce in virtù della dignità personale attribuitagli dalla tradizione".

Il suo **apparato organizzativo** è costituito da **individui legati da vincoli di fedeltà** e non per doveri oggettivi di ufficio. Un esempio è il monarca, la successione del figlio è fatta "per sangue", a prescindere dalle sue abilità.

2) potere carismatico: in questo caso la legittimità del potere è data dalle capacità del soggetto di esercitare una forte **influenza** su altre persone le quali gli attribuiscono qualità speciali degne di fiducia e gli permettono consensi generali. Tale potere può essere però perso nel caso dopo un certo periodo di tempo tale soggetto non consegue più i successi che gli hanno permesso di esercitare tale potere.

L'apparato amministrativo del capo carismatico è costituito in primo luogo da suoi **uomini di fiducia**, e rispetto al potere legale egli non gode di alcun principio giuridico, le uniche norme valide sono quelle da lui create derivanti da giudizi personali. **3) potere legale-razionale:** in questo caso la legittimità gli è attribuita da **regolamenti giuridici** che gli conferiscono il diritto di comando. Per potere legale-razionale si intende un sistema di comando basato su di un insieme di norme che definiscono diritti e doveri di tutto il gruppo compresi quelli dell'autorità stessa. In questo caso si parla infatti di autorità.

Notiamo come sono molto rare le forme di potere appartenenti esclusivamente all'uno o all'altro dei tipi poteri "puri". Vi sono **due condizioni minime** che garantiscono **efficacia al modello burocratico**:

1) la capacità di tenere il relativo **database sempre aggiornato** in modo da evitare l'applicazione di comportamenti obsoleti che finiscono per risultare svantaggiosi se non un vero e proprio ostacolo per il raggiungimento degli obiettivi; **2)**

l'assicurarsi che se anche non si è riuscito a normare tutto, tali **norme non risultino ampie** a tal punto da consentire azioni di opportunismo perché dannosi per il sistema.

Secondo la configurazione della burocrazia quindi i comportamenti dei dipendenti sono sempre pianificati, controllati e prevedibili, essi si trovano quindi in una **gabbia organizzativa**: essi non devono compiere un processo decisionale, l'essere umano è irrilevante, si adatta alle regole dell'organizzazione e deve limitarsi alla pura applicazione della norma.

Secondo Weber la burocrazia tende però a cadere in quella che viene chiamata un'eccessiva **burocratizzazione**, che potrebbe trasformarsi in punti di debolezza dovuti a contraddizioni in essa contenute.

Weber afferma inoltre che non bisogna limitarsi alla disinteressata applicazione delle norme, bensì sono necessari **etica e valori** per far sì che l'applicazione della burocrazia risulti funzionale, dunque non esiste una razionalità oggettiva poiché alcune scelte devono essere effettuate a discrezione del soggetto in questione.

CRITICHE ALLA BUROCRAZIA WEBERIANA

Alla burocrazia vengono mosse alcune **critiche**, in quanto si sostiene che abbia molti limiti, più precisamente: -

Merton (1959)

- **Selznick** (1974)

- **Crozier** (1963)

Secondo **Merton** il **rispetto** assoluto delle norme previste dalla burocrazia è eccessivamente **rigido**, ostacolando così l'evoluzione e quindi l'aggiornamento dei comportamenti corretti in relazione all'evolversi delle situazioni. Possiamo riassumere le sue critiche in 3 punti:

- **trasposizione mezzi-fini**: ovvero l'adesione alle regole è talmente forte da non essere più considerate come mezzi ma come fini, si dà erroneamente maggior interesse all'adesione alle regole e si perde l'obiettivo reale;
- **opportunismo**, usare la propria autorità per scopi personali;
- **aspettative contrastanti** tra burocrazia e utenza anche interna, ovvero alcuni funzionari sono così legati alla tradizione della propria professione da considerare eventuali esigenze di cambiamento come un attacco alla categoria.

Secondo **Selznick** l'organizzazione è uno strumento indispensabile per raggiungere un prefissato obiettivo, ma anche uno **strumento imperfetto**, in quanto può capitare che durante il percorso vi sia una **deformazione** di questo obiettivo. Secondo lui, ciò è dovuto all'aumento della **specializzazione** e alla **divisione del lavoro**, che fanno sì che si formino dei sottogruppi il cui fine e i cui interessi (**biforcazione degli interessi**) possono differire da quelli di partenza che hanno ispirato il capogruppo.

Dunque nella realtà operativa ci si imbatte inevitabilmente in problemi come:

- la **differenziazione degli obiettivi**: la iper specializzazione porta ad un'insensibilità rispetto il fine dell'organizzazione, nonostante i vantaggi in termini di professionalità ogni addetto si dedica al proprio perimetro di competenza;
- **divaricazione degli interessi e conflittualità**: costruzione di fini propri potenzialmente in conflitto con quelli dell'organizzazione.

Secondo **Crozier** (allievo di Weber) nonostante l'organizzazione preveda dei **limiti** per ogni **incarico** in modo da evitare per quanto possibile abusi di potere, ciò non è totalmente possibile in quanto vi saranno sempre degli spazi che non si è riusciti a normare o comunque non in modo dettagliato. In questo caso il potere può essere definito come la capacità di muoversi in ambiti incerti o non normati. Per Crozier infatti il potere del burocrate dipende dalla discrezionalità che è riuscito a costruirsi e di cui dispone, che gli permette di poter scegliere tra più alternative senza dover essere passibile di sanzioni. L'acquisto di questo spazio di **discrezionalità** può essere dovuto a:

- sviluppo di norme impersonali (con la giustificazioni di una aggiornamento delle norme); - stratificazione dei livelli di struttura; - sviluppo di poteri paralleli.

Egli critica la nascita di rapporti di **potere parallelo** per l'impossibilità di normare tutto.

OLTRE ALLA BUROCRAZIA

Come abbiamo detto il sistema burocratico va costantemente aggiornato, un cambiamento radicale invece va fatto quando i costi di manutenzione dell'assetto diventano superiori al costo del cambiamento verso una forma di organizzazione migliore di quella precedente.

In quest'ambito hanno un ruolo fondamentale **Burns** e **Stalker**, i quali a seconda della variabilità del sistema in cui si opera, individuano **due modelli manageriali** differenti tra i quali vi sono modelli intermedi:

- **modello meccanico**: è adatto a condizioni stabili d'ambiente, ha un organigramma articolato con controllo di tipo gerarchico e precise regole da rispettare con rigidità.

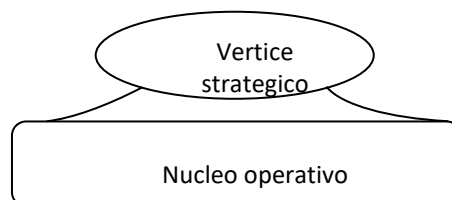
- **modello organico**: è adatto a condizioni più dinamiche, ed è caratterizzato da elementi quali l'adattabilità e la variabilità dei compiti individuali, deleghe, comunicazione orizzontale e regole meno rigide. **Gerloff** fa **due esempi tipici di modelli**:
 - il **fast food**, dove tutti i compiti sono specializzati, standardizzati e ben definiti, macchine e menù possiedono un proprio codice, le porzioni sono fisse, i prodotti e le relative procedure di cottura e confezionamento sono standardizzate.
 - **ristorante a condizione familiare**, ruoli sono meno fissi (nelle ore di punta il proprietario cassiere deve aiutare a sparecchiare i tavoli o a sparecchiare i tavoli, la cuoca a servire, con una continua ridefinizione dei ruoli).

MINTZBERG

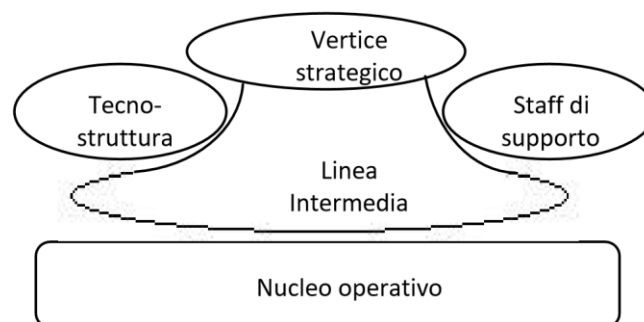
Mintzberg propone un **modello di progettazione organizzativa** basato su **5 configurazioni organizzative**, ognuna delle quali si differenzia da una parte della struttura più importante e da un meccanismo di coordinamento prevalente:

1) struttura semplice: è la **tipica struttura dell'azienda imprenditoriale**, è caratterizzata fondamentalmente da un **vertice strategico** e da un **nucleo operativo** che esegue gli ordini, solitamente la proprietà coincide con la direzione. In tale configurazione il coordinamento avviene mediante **supervisione diretta**, con un **forte accentramento** del potere nelle mani di chi è al **vertice**, il quale è la figura principale della struttura.

Questa struttura, in quanto poco articolata, risulta efficace in un **ambiente semplice**, in quanto l'accentramento non gli permette di affrontare un ambiente complesso; lo svantaggio è il **basso senso di appartenenza e partecipazione**.

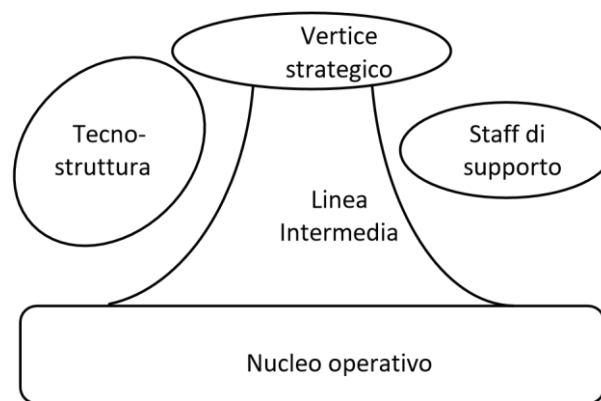


2) modello multi divisionale: è costituito da un'insieme di unità (**divisioni**) quasi autonome coordinate da una **struttura direzionale centrale**. Vi è comunque un **certo livello di decentramento** che prevede la **delega** ai manager divisionali, i quali hanno la responsabilità di rilevare il risultato economico conseguito come verifica della correttezza del piano decisionale adottato.



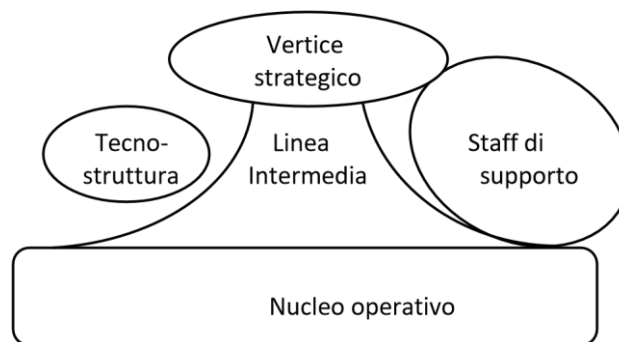
3) burocrazia meccanica: è una struttura con parametri organizzativi analoghi a quelli della **burocrazia weberiana**: divisione del lavoro, processi

standardizzati, di routine, e regolati da procedure formalizzate. I **progettisti** (chiamati da Mintzberg **tecnostruttura**) risultano essere la parte fondamentale dell'organizzazione. A livello intermedio troviamo i **controllori** i quali gestiscono problemi di coordinamento e collegamento tra le parti. La **strategia** è di tipo **top-down**: tutte le informazioni rilevanti sono inviate al vertice strategico il quale le integra nel progetto di lavoro già elaborato per poi trasmetterlo aggiornato ai livelli inferiori. La burocrazia meccanica si riscontra in **aziende mature**, di **dimensioni abbastanza elevate** che operano in un **ambiente relativamente prevedibile** in modo da rendere conveniente la standardizzazione delle attività. Il punto di forza è l'**efficienza** e non l'innovazione (es. alberghi).



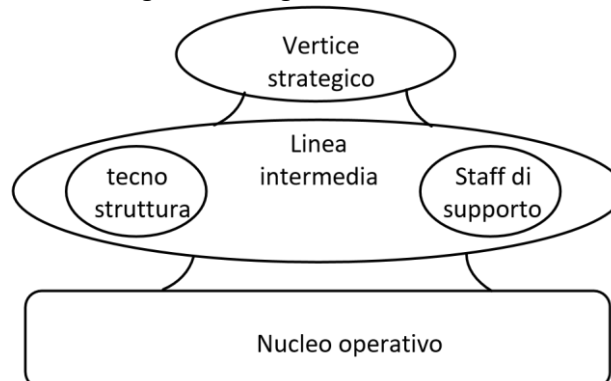
4) **burocrazia professionale**: è un'evoluzione del modello burocratico weberiano, esso si fonda sulla **standardizzazione delle competenze**, su una **profonda formazione** e sull'**indottrinamento** (riuscire a costruire una profonda adesione ai fini dell'azienda in modo da avere una spontanea e in parte inconsapevole convergenza verso comportamenti favorevoli all'azienda). Le competenze standardizzate portano ad elevate performance, tali da concedere ai soggetti una discreta indipendenza (**ampio spazio di delega**).

Esempi tipici di burocrazia professionali sono le **aziende di servizi alle persone** ad esempio scuole, università, società di consulenza, studi legali, ospedali. Questo tipo di organizzazione **evolve continuamente** ma sempre con un certo grado di stabilità, mai radicalmente.



5) **adhocrazia**

È la configurazione capace di unire competenze di varie discipline in un unico gruppo che grazie all'incrocio dei vari pensieri riesce a dar vita a **innovazioni**, che nessuna delle suddette configurazioni è in grado di attuare. L'adhocrazia presenta una **specializzazione orizzontale delle mansioni**, fondata sulla **differenziazione delle competenze**, e sulla **collaborazione** di piccoli gruppi di progetto. Quindi abbiamo una **configurazione organica** e una **struttura decentrata**.



L'**innovazione** di Mintzberg riguarda l'individuazione delle **parti dell'organizzazione**:

1) Nucleo operativo: è composto da quanti realizzano, con la loro attività operativa, i prodotti o i servizi dell'azienda. Il nucleo operativo svolge principalmente quattro funzioni:

- procura gli input per la produzione;
- trasforma gli input in output;
- distribuisce gli output;
- svolge processi di servizio e di supporto;

2) Vertice strategico: Comprende tutti coloro che devono definire le strategie dell'organizzazione, prendere le decisioni e che hanno la responsabilità dei risultati globali dell'azienda, assicurandosi che essa risponda positivamente ai bisogni ed alle attese del soggetto economico;

3) Linea intermedia: si tratta del **middle management**, che fa da tramite con la base della piramide;

4) Tecnostruttura: richiama il ruolo dei progettisti weberiani, infatti comprende coloro i quali non partecipano direttamente al flusso di lavoro, ma lo influenzano, in quanto hanno il compito di determinare le condizioni e le modalità con le quali svolgere le attività all'interno dell'organizzazione.

5) Staff di supporto: comprende coloro i quali svolgono attività autonome che realizzano servizi che l'azienda potrebbe anche acquistare sul mercato, ma che preferisce avere al suo interno per una maggiore possibilità di controllo.

Nel 1976 Galbraith propone come soluzione la cosiddetta **delega strutturata**, ovvero il capo definisce il campo in cui un collaboratore da lui scelto ha facoltà di decisione autonoma e con cui si divide i compiti al fine di ottenere una più rapida realizzazione delle attività previste grazie soprattutto alle maggiori conoscenze in materia che quest'ultimo deve possedere.

TAYLOR E FAYOL

Frederick Taylor e **Henri Fayol** hanno avuto un ruolo fondamentale per l'evoluzione dell'organizzazione.

Entrambi di **pensiero positivista**, sostengono che per ogni problema esiste sempre una sola soluzione ottimale (**postulato del one best way**) che può essere trovata mediante l'adozione di adeguati metodi scientifici di ricerca.

TAYLOR (1818-1883)

Nel periodo in cui egli vive cominciano a **svilupparsi fabbriche** con più di un migliaio di dipendenti grazie a **vari fattori**:

- **aumento della domanda potenziale di prodotti** dovuta al progressivo **afflusso di milioni di immigrati**;
- **progresso tecnologico** (dei prodotti e dei mezzi di produzione) che permette una produzione in larga scala;
- **disponibilità** (in particolare negli USA) di **nuove fonti di crescita dimensionale** come le nuove fonti di energia, nuove reti di trasporti e nuove modalità di accesso al credito;
- **grande concentrazione di manodopera** nelle fabbriche a sostegno della produzione di larga scala.

Questi fattori portano alla **produzione di massa** che permette una **riduzione dei costi** dei prodotti e quindi, la possibilità di espansione illimitata dei propri mercati di sbocco.

Il contributo di Taylor sta proprio nella soluzione che permette di sfruttare le potenzialità produttive di industrie pronte a produzioni in larga scala nonostante modalità di organizzazione ancora tradizionali.

Ai tempi di Taylor la manodopera era formata da immigrati multietnici le cui differenti conoscenze linguistiche impedivano una chiara trasmissione dei comandi, ed essendo per la maggior parte contadini erano privi di esperienza in fabbrica. I capi reparto erano solitamente gli ex-operai, il cui dovere era organizzare e gestire il lavoro.

Nonostante Taylor nasca in una delle famiglie più ricche di una delle città d'America più ricche, egli preferisce prendere le distanze da questo mondo intellettuale comportandosi più come un **self-made man** e interessandosi da subito alla tecnologia entrando in fabbrica nel 1878. La **soluzione** proposta da Taylor è una **rivoluzione mentale** che implica:

- la soluzione del trade-off tra alti salari e basso costo della manodopera;
- massimizzazione del benessere collettivo attraverso la produzione di un "utile" collettivo.

In sintesi, la **teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro** di Taylor si basa su **3 punti cardine**:

1) componente motivazionale retributiva;

2) applicazione del metodo scientifico al lavoro (posizionare **l'uomo giusto al posto giusto**); **3) collaborazione tra i vari livelli gerarchici** al fine di creare un **benessere collettivo**.

Per quanto riguarda il primo punto, Taylor pensa che la **gratificazione economica** sia una delle motivazioni fondamentali che spingono gli operai a produrre con qualità, quantità e ritmi migliori, dunque propone un'organizzazione basata su una divisione del lavoro e del salario sotto forma di **cottimo differenziale**, cioè implementando la paga di coloro che superavano uno standard di produzione da lui fissato (o comunque una specifica **politica dei salari**). Inoltre data la possibilità di **aumento della produttività**, è possibile immaginare una **potenziale riduzione dei prezzi** e, conseguentemente, un **aumento dei consumi** e quindi del surplus (**benessere collettivo**).

Per quanto riguarda l'applicazione del **metodo scientifico** al lavoro, Taylor afferma che ogni individuo può essere un lavoratore di prima categoria, ma sta alla direzione creare le condizioni tali da far emergere i limiti e le potenzialità, al fine di posizionare **l'uomo giusto al posto giusto**. Inoltre la direzione ha la responsabilità di sviluppare l'ottimo nella varietà dei metodi di lavoro, del tipo di attrezzature e nelle loro modalità di utilizzo, attraverso il **metodo scientifico**, in particolare mediante le seguenti procedure:

- selezione di un gruppo sperimentale di 10-15 lavoratori per studiarne le modalità di lavoro;
- scomposizione (**parcellizzazione**) dei singoli movimenti per analizzarli e individuare il metodo più rapido ed efficace;
- correzione ed **eliminazione di movimenti superflui**, errati, lenti o inutili;
- **ricomposizione** delle modalità di lavoro secondo tempi d'esecuzione e frequenza d'uso degli attrezzi più efficaci e rapidi;
- **fissazione** di un **tempo teorico di lavorazione** ottenuto dalla somma dei singoli movimenti analizzati;
- **addestramento** del gruppo sperimentale per l'esecuzione del compito secondo la nuova procedura;
- calcolo del tempo teorico che può volerci per far fronte a imprevisti e osservazione dei tempi effettivamente impiegati. Infine Taylor incoraggia i vari livelli gerarchici alla **collaborazione** al fine di ottenere e mantenere il consenso dell'operaio rispetto alle scelte organizzative compiute, facendolo sentire coinvolto. In questo modo ogni possibile conflittualità è ridotta al minimo. Dunque serve una "**nuova natura**" dei rapporti tra uomo e lavoro, nell'impresa tutti devono cambiare il rapporto con le proprie controparti (siano essi proprietari, dirigenti o operai), concentrando il loro interesse nell'aumento del surplus visto come aumento del **benessere collettivo**. Inoltre, impiegati e operai devono riconoscere l'importanza di **sostituire le vecchie opinioni** (errata convinzione sulla produttività del lavoro, abitudine a far finta di lavorare seriamente e invece farlo a ritmi lenti, organizzazione fondata sull'empirismo) con la conoscenza scientifica.

Tutte le parti dell'organizzazione svolgono compiti rigorosamente pianificati, essa è divisa in tre livelli secondo una **divisione del lavoro verticale**:

- **esecutivo**, che svolge il lavoro operativo secondo modalità da altri stabilite;
- **di direzione intermedia**, dedicato sia alla progettazione delle modalità ottimali di svolgimento del lavoro, sia al suo controllo operativo;
- **dell'alta direzione** che, invece, interviene solo in casi eccezionali sull'ordinaria organizzazione del lavoro e si dedica principalmente alla strategia e allo sviluppo dell'impresa, anche facendo pervenire al capo rapporti riassuntivi e comparativi dell'agire degli operai.

EVOLUZIONE E LIMITI DELLA TEORIA DELL'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO

Le **critiche** all'organizzazione scientifica del lavoro possono essere viste da **3 diverse prospettive**:

- **prospettiva politica**: il taylorismo è visto come espressione del **capitalismo monopolistico**, quindi uno strumento al solo vantaggio del capitale il quale attraverso la parcellizzazione del lavoro ha trasformato i lavoratori in esecutori passivi, avendo scarsa considerazione della dimensione psico-sociale dell'individuo;
- **prospettiva tecnica**: l'organizzazione scientifica del lavoro non può essere applicata a ogni problema organizzativo; -
- **prospettiva psicologica**: vi è una riduzione delle determinanti della motivazione umana alla sola variabile retributiva.

FAYOL

Henri Fayol (1841 – 1925) getta le basi della **teoria della direzione amministrativa**. Fayol dunque pone l'attenzione in particolare sul **dirigente**, indipendentemente dalla qualifica, ma nel senso di colui che dirige. La razionalizzazione organizzativa richiede l'individuazione di **principi amministrativi** alla base dell'esercizio delle funzioni direttive (razionalizzazione dell'organizzazione dall'alto verso il basso). Esistono **6 gruppi di operazioni** o **funzioni aziendali** fondamentali per la gestione di qualsiasi azienda: **1) funzione tecnica**, che pone l'attenzione sulle attività di produzione, fabbricazione e trasformazione di input in output (per esempio la funzione tecnica non può esistere senza materie prime, sbocchi, capitali, senza programmazione); **2) funzione commerciale**, che riguarda gli acquisti, vendite e scambi (per es. ci vuole scaltrezza e

conoscenza del mercato); **3) funzione finanziaria**, che riguarda la ricerca e la gestione di capitali che occorrono all'impresa per l'acquisizione del personale e dei suoi fattori produttivi (attrezzature, materie prime, ecc.);

4) funzione di sicurezza, essa fa in modo di dare a impresa e persone sicurezza;

5) funzione di contabilità, che deve comunicare informazioni chiare e sintetiche circa la situazione economica aziendale; **6) funzione di direzione**, è quella che aggiunta alle altre 5 permette il funzionamento complessivo dell'impresa, redigendo il programma complessivo dell'impresa. A giudizio di Fayol, tale funzione è tanto necessaria quanto poco esplorata, è una funzione **universale**, in quanto presente e indispensabile in ogni tipo di azienda, ed è una funzione **diffusa**, nel senso che interessa con intensità diversa tutti i dipendenti di impresa, dunque secondo lui le imprese necessitano di una dottrina direttiva definitiva, fondata su precisi **elementi di direzione** e **principi di direzione**.

GLI ELEMENTI DI DIREZIONE

La **funzione di direzione** può essere esplicitata in **5 compiti fondamentali (p.o.c.c.c.)**:

- **programmare**; - **organizzare**; - **comandare**; - **coordinare**; - **controllare**.

Vediamole nello specifico:

1) la programmazione è l'attività che l'impresa svolge per valutare e preparare il futuro.

Il programma di azione è il risultato che si vuole raggiungere e dunque la linea di condotta da seguire, esso deve essere unico, in quanto due programmi differenti provocherebbero confusione, e supportato da una continua azione di aggiornamento capace di migliorarlo costantemente. Ciò richiede un **personale dirigente** che sia:

- **stabile**, il direttore ha bisogno di tempo per prendere confidenza con l'organizzazione dell'impresa;

- **esperto**, capace di trattare con le persone coinvolgendole;

- **con un certo coraggio morale**, per essere in grado di redigere un programma senza aver paura di critiche.

2) l'organizzazione è l'attività attraverso la quale l'impresa si assicura che il personale, chiamato da Fayol **organismo sociale**, possa efficacemente svolgere le sei funzioni fondamentali, si dedica quindi alla sua costituzione e formazione. In questo punto Fayol prende le distanze da Taylor sostenendo al contrario l'importanza di avere un'unicità di comando, ed inoltre che le capacità necessarie per lo svolgimento delle sei funzioni può essere migliorato con la pratica o attraverso programmi di insegnamento erogati dall'azienda o dallo Stato.

3) il comando si concentra a far funzionare il corpo sociale, per questo il capo deve avere **alcune qualità personali**:

- conoscenza approfondita del proprio personale, dunque un numero ragionevole (sei) di dipendenti coi quali instaurare un rapporto di fiducia;

- eliminare o proporre di eliminare gli incapaci, assumendosi anche la responsabilità che quest'azione richiede insieme all'abilità di individuarle e di non lasciare turbati i restanti membri dell'organizzazione

- dare il buon esempio, così che l'obbedienza ottenuta non sia semplicemente funzione del ruolo che riveste, capace dunque di generare sforzi e sacrifici spontanei, iniziative positive per il raggiungimento dell'obiettivo comune; - rivedere e revisionare periodicamente la struttura gerarchica, ricorrendo all'ausilio di organigrammi;

- far partecipare i principali collaboratori a riunioni aventi lo scopo di assicurare l'unità di direzione e la convergenza di tutti gli sforzi, anche per avere un rapporto più diretto con i collaboratori ed utilizzare una comunicazione verbale che risulti più chiara; - non lasciarsi assorbire dai dettagli che lo distoglierebbero da cause di importanza maggiore.

4) il coordinamento, è la funzione dedicata a promuovere l'armonia tra tutti i livelli dell'impresa per facilitarne il funzionamento e il successo, il lavoro non consiste nel portare a termine solo quello proprio, ma anche di preoccuparsi di non recare danni a reparti vicini col le proprie azioni.

5) il controllo, consiste nel verificare se tutto si svolge in conformità col programma adottato e coi relativi criteri di azione.

I PRINCIPI DI DIREZIONE

La **funzione di direzione** agisce solo sul personale, dunque è considerata un'arte difficile che richiede intelligenza, esperienza, decisione, misura. Per questo Fayol presenta alcuni **principi di direzione** che più frequentemente aveva applicato nella sua esperienza professionale che hanno lo scopo di informare l'azione direttiva, ma svincolandoli dall'idea di rigidità, in quanto tali principi sono innumerevoli e mutevoli al mutare dello stato delle cose. I **7 principi hard**:

- **ripartizione del lavoro**, allo scopo di produrre sempre di più e sempre meglio, riducendo il numero di oggetti sui quali si devono concentrare l'attenzione e lo sforzo, ha per conseguenza la **specializzazione delle funzioni** e la **separazione dei poteri**; -

autorità e responsabilità, anche Fayol sostiene che l'autorità deve fondarsi non solo sulla posizione gerarchica occupata, ma anche sulle qualità dell'individuo che le esercita, e assumendosi anch'egli la responsabilità e quindi la possibilità di essere soggetto a sanzioni (ricompense o penalità) a seconda delle sue azioni;

- **gerarchia**, descrive la successione dei livelli che vanno dal vertice della struttura organizzativa ai suoi livelli inferiori, e rappresenta il percorso che la comunicazione interna dovrebbe seguire;
- **accentramento**, descrive l'influenza e l'importanza del ruolo dei dipendenti rispetto a quelle di vertice
- **unità di comando** (in nessun caso l'organismo sociale si adatta alla dualità di comando);
- **unità di direzione**, tutte le operazioni che sono rivolte ad uno stesso scopo devono sottostare ad un unico capo e seguire un unico programma, lo strumento per far sì che ciò sia possibile è un'adeguata progettazione della struttura gerarchica;
- **retribuzione del personale**, inteso come prezzo del servizio reso, essa deve essere equa e soddisfacente per entrambe le parti, tenendo conto sia delle circostanze generali (come caro vita, abbondanza o scarsità di personale, situazione economica di impresa) sia del valore degli impiegati e del sistema di retribuzione adottato; I **7 principi soft**:
- **disciplina**, l'adozione dei comportamenti (obbedienza, assiduità, lavoro) coerenti con le disposizioni stabilite;
- **subordinazione degli interessi particolari agli interessi generali**, Fayol come Taylor riconosce l'esistenza di interessi personali, dunque propone di conciliarli con l'interesse generale dell'impresa mediante il buon esempio dei capi, disposizioni eque, accurata sorveglianza;
- **ordine**, inteso come la persona giusta al posto giusto;
- **equità** nel senso giustizia e comprensione dell'individuo, non inteso solamente come macchina;
- **stabilità del personale**, poiché con l'esperienza si ottiene generalmente un miglior risultato, e non necessitano continui costi di formazione;
- **iniziativa**, va incoraggiata;
- **unione del personale**, Fayol sottolinea l'importanza di armonia fra i dipendenti poiché l'unione fa la forza, ed infatti è in grado di innescare risultati migliori, iniziative, sforzi, ecc.

EVOLUZIONE E LIMITI DELLA TEORIA DELLA DIREZIONE AMMINISTRATIVA

Altri autori, come Gulick e Urwick (1937), Mooney e Reiley (1958) proseguirono gli studi di Fayol sulla teoria amministrativa, osservando in particolare **5 principi** che **regolano la progettazione** di un'organizzazione:

- **principio di ripartizione del lavoro**, secondo cui le attività devono essere raggruppate in modo da riunire attività omogenee o tra loro collegate all'interno della stessa unità organizzativa (l'omogeneità può essere data dalla somiglianza degli obiettivi, dei processi, della clientela, dell'area geografica, ecc.);
- **principio di unità di comando**, secondo cui nessun partecipante all'organizzazione deve ricevere ordini da più di un superiore; -
- **principio scalare** (leggasi **principio di gerarchia**), secondo cui tutti i partecipanti sono legati in un'unica struttura gerarchica piramidale con diversa gradazione dei doveri ;
- **ampiezza del controllo**, secondo il quale nessun superiore deve avere più subordinati di quanti non ne possa controllare con efficacia;
- **distinzione tra linea e staff**, le funzioni di linea riguardano attività direttamente connesse con il raggiungimento dei fini organizzativi vanno nettamente distinte dalle funzioni di staff che si occupano di attività di consulenza, ausilio, di servizi (i subordinati gestiscono i compiti di routine e i superiori affrontano le situazioni eccezionali).

CRITICHE

Negli anni si è assistito a un acceso dibattito teso a valutare la validità di questa teoria.

Delle funzioni di direzione è stato messo in discussione il carattere di universalità.

Dei principi di direzione viene criticato il fatto che Fayol li definisca non rigidi e ne esorta un'applicazione su misura, senza però poi definire su cosa far riferimento o quale variabile scegliere per la scelta di detta misura. Inoltre alcuni studiosi ritengono alcuni principi ambigui e contraddittori, celebre in questo senso il contributo di Simon (1947).

LA MOTIVAZIONE AL LAVORO

La **motivazione** corrisponde ai bisogni e agli stimoli che determinano il livello di impegno nello svolgimento delle attività lavorative.

Il **comportamento** delle persone nelle organizzazioni, ovvero il modo di rispondere a determinate situazioni, e soprattutto la **prestazione**, dipende principalmente da **tre fattori**:

- **motivi**, è la forza che ci mette in moto il nostro agire, è la benzina che mette in innesca il motore intellettuale e fisico di tutti noi; - **competenze**, sono ciò che accompagna la motivazione, consistenti in conoscenze (sapere), esperienze (saper fare) e capacità/attitudini (saper essere).
- **contesto organizzativo**, questo funge da moltiplicatore o da freno dei due elementi precedenti, ad esempio infatti un contesto negativo può annullare gli effetti positivi derivanti dagli altri due fattori. Con esso si intende l'insieme dei fattori che costituiscono l'ambiente in cui la prestazione è svolta.

$$\text{PRESTAZIONE} = \text{MOTIVAZIONE} \times \text{COMPETENZE} \times \text{CONTESTO ORGANIZZATIVO}$$

Si ha che la prestazione è nulla se uno dei suoi fattori sono pari a zero.

Lo studio della motivazione si interessa del perché le persone si comportano in un certo modo, perché scelgono un particolare corso di azioni preferendole ad altre, e perché continuano nell'azione scelta, spesso per un lungo periodo, fronteggiando difficoltà e problemi. Dunque la motivazione può essere vista come direzione e durata dell'azione.

Le **motivazioni possono essere**:

- **innate**, dovute a motivi istintivi che assicurano la sopravvivenza all'individuo e sono uguali per tutti gli uomini; - **acquisite**, mutano con l'evolversi dell'uomo e dipendono sia dalla sua personalità sia dall'ambiente esterno.
- **intrinseche**, se portano a fare qualcosa perché gratificanti di per sé;
- **estrinseche**, se portano a fare qualcosa per ottenere qualcos'altro in cambio.

Il **processo motivazionale** può essere visto **come un processo circolare**:

- 1) che si origina da uno **stato di tensione**, dovuto alla consapevolezza da parte dell'individuo della non soddisfazione di certi bisogni;
- 2) dunque si adopera alla **ricerca dei mezzi più idonei** per la soddisfazione dei propri bisogni
- 3) una volta soddisfatto il bisogno, la **situazione** in cui ci si trova viene **rivalutata** e ridefinita secondo gli obiettivi raggiunti; 4) l'individuo scopre l'esistenza di **nuovi bisogni** da soddisfare.

LE TEORIE MOTIVAZIONALI

Le 4 fasi del processo motivazionale sono influenzate dal sistema di incentivi presente nel contesto di riferimento, tutto sta nel capire come la persona percepisce la relazione tra energia impiegata e risultato ottenuto.

I principali autori che hanno sviluppato teorie sulla motivazione al lavoro sono stati Barnard (1948), Maslow (1954), Herzberg (1959, 1968).

BARNARD

Barnard individuò **due tipologie di incentivi** che possono essere offerti da un'organizzazione ai propri membri:

- **incentivi specifici**, in quanto possono essere offerti in modo specifico a una persona; - **incentivi generali**.

Tra gli **incentivi specifici** vi sono:

- a) incentivi materiali**: denaro, oggetti e altro che incentivino l'individuo ad accettare l'impiego (ad esempio la remunerazione per il servizio). Barnard sostiene l'idea che le ricompense materiali sono inefficaci oltre il livello di sussistenza se non per una limitata percentuale di uomini, e per avvalorare la sua teoria porta l'esempio delle forze armate quali un'organizzazione efficace e potente in cui gli incentivi materiali hanno una scarsa rilevanza.
- b) opportunità personali non materiali**: ad esempio il raggiungimento di posizioni lavorative che consentano all'individuo di ottenere prestigio, potere e tutto ciò che gli procuri benessere interiore. Questo punto diventa importante quando un individuo rinuncia ad un maggior guadagno (e quindi beni materiali) per rimanere nella proprio posto lavorativo di prestigio; **c) condizioni fisiche**: ovvero un ambiente non trascurato ma curato a seconda delle esigenze dell'individuo;
- d) gratificazioni morali**: consistono nella capacità dell'organizzazione di soddisfare ideali personali non rientranti in nessuna delle suddette categorie, esso è il motivo che più riesce ad influenzare le persone nella loro scelta di contribuire allo sforzo cooperativo;
- e) associazione attraente**: intesa come compatibilità sociale, non è un elemento che può essere direttamente offerto, ma

se ne può notare l'assenza (dovuta ad esempio a differenze di razza, religione, nazionalità, consuetudini, educazione, status sociale). Herzberg identifica quest'incentivo nei cosiddetti fattori igienici, la cui presenza è necessaria per evitare l'insoddisfazione, ma non sufficienti a garantire una maggior motivazione.

Il concetto di motivazione è diventato oggetto di studi grazie all'influenza della teoria dell'apprendimento di Hull (ha messo in evidenza variabili motivazioni interne come la fame) e la teoria dinamica di Freud (che poneva la sua attenzione sulle determinanti motivazionali inconse). L'obiettivo principale di questi studi era passare da un approccio ostile consistente in minacce di licenziamento e riduzioni salariali, a un approccio condiscendente che venisse incontro alle esigenze dell'organizzazione.

ABRAHAM MASLOW

Maslow affermava l'esistenza di una **gerarchia dei bisogni**, intendendo dire con ciò che le motivazioni dell'uomo si sviluppano in sequenza, secondo una gerarchia di livelli predefiniti di bisogno. Egli distingue i **bisogni** in:

- **fisiologici**: consistono in quei bisogni fondamentali come la necessità di mangiare, bere, vestirsi, avere un tetto, ovvero funzionali alla sopravvivenza dell'individuo. Finché questi bisogni non saranno soddisfatti, l'individuo impiegherà tutti i suoi sforzi per soddisfarli e avrà quindi scarsa motivazione per qualunque altro bisogno di ordine superiore;
- **di sicurezza**: che può essere sicurezza fisica (condizioni che non minaccino la propria incolumità fisica), psicologica (condizioni stabili di lavoro, come un lavoro sicuro) o di equità (protezione contro comportamenti arbitrari);
- **di socialità o appartenenza**: soddisfatti i bisogni precedenti l'individuo andrà alla ricerca di relazione con i propri colleghi cercando di conquistare un posto all'interno di un gruppo;
- **di stima**: sia da parte dei propri colleghi sia da se stesso (autostima). Ciò produce fiducia in se stessi, padronanza e competenza nell'affrontare le diverse situazioni;
- **autorealizzazione**: intesa da Maslow come l'attualizzazione delle proprie potenzialità, facendo coincidere l'immagine che si ha di sé con la situazione reale, l'autorealizzazione è il desiderio di diventare quello che si è in grado di essere. Sulla base della gerarchia dei bisogni descritti, Maslow distingue **bisogni di ordine**:
 - **superiore**, ovvero quelli fisiologici e di sicurezza;
 - **inferiore**, ovvero quelli di socialità, stima, autorealizzazione. **Ciò implica che:**
 - **i bisogni si manifestano in sequenza**: chi non ha ancora soddisfatto un bisogno collocato ad un dato livello non prova interesse per soddisfare il bisogno situato al livello superiore, il quale emerge soltanto in un secondo momento;
 - **quando un bisogno è soddisfatto diminuisce di intensità** e cessa di dominare il comportamento, perde la sua forza motivante.



Vi sono però diverse **critiche rivolte a Maslow**:

- il non considerare che persone diverse possono avere strutture motivazionali differenti;
- la non precisa definizione dei bisogni e la soggettività legata al significato del termine soddisfatto, impossibilità quindi quantificare la soddisfazione delle persone; quest'ultima critica nasce soprattutto perché Maslow precisa che il soddisfacimento dei bisogni non deve essere totale per poter passare al gradino successivo, egli afferma infatti che il soddisfacimento del primo gradino deve essere dell'85%, il secondo del 70% e così via via decrescendo.

HERZBERG – TEORIA MOTIVAZIONE IGIENE

Nel 1957 **Herzberg** inizia una ricerca che ha per oggetto l'analisi dei fattori che sono all'origine dei **sentimenti di soddisfazione e insoddisfazione del lavoro**. A tal fine conduce una ricerca durata 12 anni consistente in interviste a campioni di tecnici e

impiegati dell'area di Pittsburgh, chiedendogli di raccontare gli avvenimenti della loro via professionale che gli avevano provocato sia soddisfazione sia insoddisfazione. Dai dati raccolti emerse che vi erano:

- fattori connessi, con frequenza significativa, ad atteggiamenti positivi (opportunità di lavoro, riconoscimento..);
- fattori connessi, con frequenza significativa, ad atteggiamenti negativi (politiche e procedure dell'organizzazione, rapporto personale con i colleghi e il capo, condizioni di lavoro, retribuzione).

Rispettivamente essi sono chiamati:

- **fattori motivanti**, in quanto la loro presenza determina una maggiore soddisfazione e di conseguenza una maggiore motivazione, mentre la loro assenza non produce insoddisfazione; essi sono importanti per la permanenza e per ottenere certi comportamenti organizzativi;
- **fattori igienici**, in quanto la loro presenza è necessaria ad evitare l'insoddisfazione, mentre non è sufficiente a garantire una maggiore motivazione; essi sono determinanti nelle decisioni dell'individuo di entrare nelle organizzazioni. Sulla base dei risultati conseguiti, **Herzberg** individua **due categorie di persone**:

- i **ricercatori di igiene**

- i **ricercatori di motivazione**, che secondo Herzberg sono gli unici capaci di una piena maturazione psicologica che li porterà alla realizzazione personale.

I fattori motivanti corrispondono ai bisogni di autorealizzazione e di stima esposti da Maslow, i quali riguardano la **crescita psicologica dell'individuo**.

Tale crescita è legata però all'esistenza di alcune condizioni riguardanti l'esecuzione del lavoro:

- **ampliamento della conoscenza**: il lavoro deve essere uno stimolo ad apprendere nuove nozioni pratiche e teoriche;
- **ampliamento delle relazioni**: ulteriore strumento di conoscenza e di acquisizione del prestigio;
- **creatività**;
- **efficacia in condizioni di incertezza**: consistente nella capacità dell'individuo di decidere autonomamente in caso di situazioni impreviste;
- **crescita reale**: applicazione delle conoscenze;
- **principio di individuazione**: la crescita psicologica deve riguardare l'individuo come persona autonoma e non come membro di un'organizzazione.

Secondo Herzberg per soddisfare i bisogni di ordine superiore è necessario il **job enrichment**, consistente nell'arricchimento del lavoro tramite l'ampliamento del numero di compiti ma con contenuti di responsabilità diversi (sviluppo verticale del lavoro), in questo modo è possibile sfruttare le nuove conoscenze, elementi creativi e innovati, che ne derivano.

Osservando le diverse combinazioni di presenza e assenza dei fattori motivanti e igienici, è possibile costruire una matrice sui cui assi poniamo la presenza o assenza dei fattori motivanti (y) e quelle dei fattori igienici (x).

fattori motivanti	SI	Motivazione Insoddisfazione	Motivazione Non soddisfazione
	NO		Non motivazione Non insoddisfazione
		NO	SI
		fattori igienici	

In alto a sinistra mancano i bisogni basilari, ovvero fisiologici, di sicurezza, di socialità. Un esempio possono essere i lavori di ricerca, svolti normalmente da persone motivate da interessi personali ma privi di una retribuzione adeguata.

Nel quadrante in alto a destra l'individuo è motivato e non insoddisfatto.

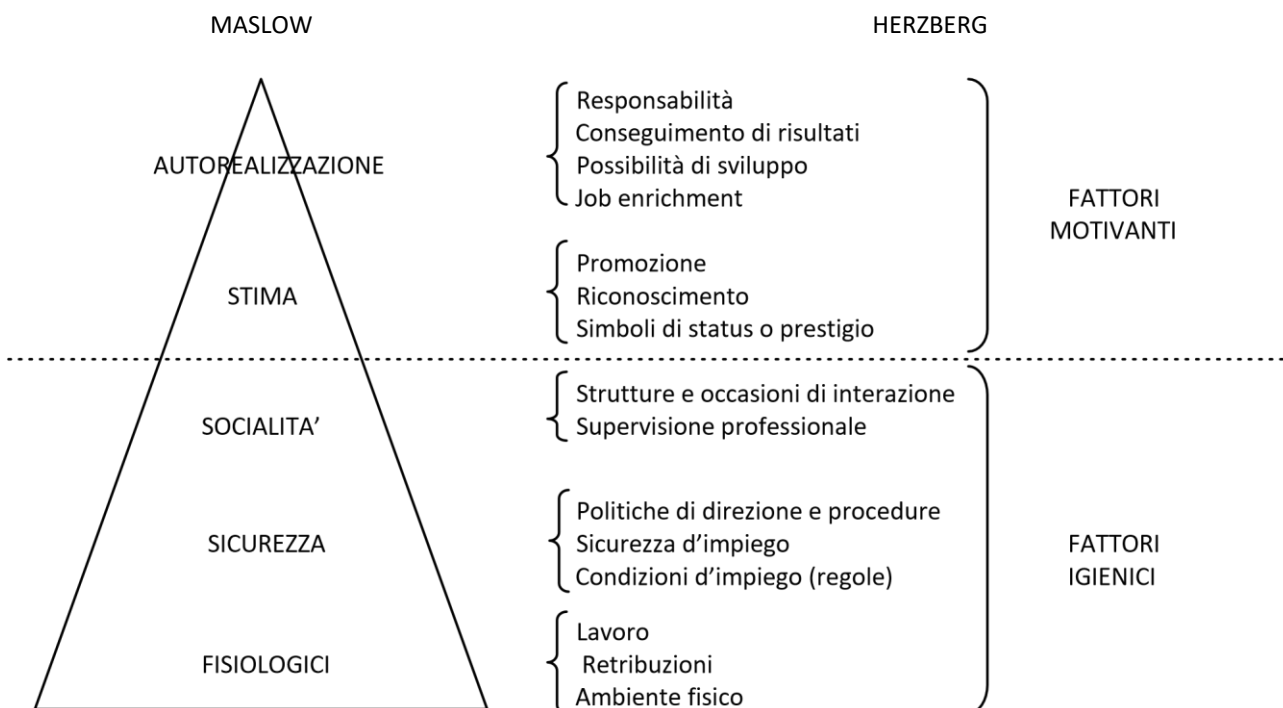
In basso a destra vi è la presenza dei fattori igienici che garantiscono la non insoddisfazione dell'individuo, ma l'assenza dei fattori motivanti. Qui rientrano tutti quei lavori di routine, in cui le persone per lo più si limitano ad eseguire procedure stabilite da altri senza poter dar sfogo alla propria creatività.

Questi quadranti sono determinati per posizionare la persona giusta al posto giusto.

Le critiche rivolte al modello di Herzberg sono rivolte per la maggior parte rivolte al metodo di raccoglimento dei dati, con riferimento a risultati non coerenti a causa di possibili influenze, e interpretazioni errate date dai valutatori.

FUSIONE TRA HERZBERG E MASLOW

Possiamo considerare i fattori igienici e i fattori motivanti del modello di Herzberg come la risposta ai bisogni del modello di Maslow.



Se l'azienda vuole motivare l'individuo a impegnarsi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, deve capire quali siano i suoi bisogni e cosa può offrirgli per soddisfarli, in cambio dell'impiego della sua energia. Se così non fosse, l'impresa sprecherebbe solo risorse offrendo qualcosa a cui l'individuo non è interessato. Ciò che **un'impresa può offrire**, partendo dalla base della piramide, è:

- a) **retribuzione**, ambiente fisico che garantisca l'incolumità delle persone, un lavoro sicuro;
- b) **ambiente fisico** (norme sulla sicurezza in azienda), contratti i quali prevedono regole eque e definiscono modalità di licenziamento, assicurazioni ecc, comportamento adottato dalla direzione verso i propri dipendenti e procedure.
- c) **ambiente fisico**, strutture e occasioni di interazione extra aziendali per costruire rapporti interpersonali (lavori di gruppo e formazione), identificazione con l'azienda;
- d) **simboli di status o prestigio** (pianta in ufficio, parcheggio interno, scrivania di legno pregiato), riconoscimento, affidamento di più compiti non più semplici ripetitivi e programmabili, ma che offrano obiettivi impegnativi e sfidanti; e) **Job enrichment** che offre possibilità di sviluppo (contenuto della mansione).

In sintesi possiamo dire che la base della piramide si basa su variabili organizzative, ovvero regole, struttura, comportamento manageriale, e tutti quegli elementi che sono di contorno, mentre la punta si basa prevalentemente sul contenuto della mansione.

MCGREGOR – TEORIA X E TEORIA Y

McGregor sostiene che esistano **due modi opposti** delle persone **di affrontare il lavoro**, arrivando così all'elaborazione di due differenti teorie che ne riassumono le caratteristiche principali. Esse sono:

- **Teoria X:** secondo questa teoria le persone preferiscono essere guidate, esse non sono interessate ad assumersi responsabilità e ambiscono soprattutto alla sicurezza. In questo caso i manager reagiscono controllandoli e sottoponendoli a stretta sorveglianza, nella convinzione che queste persone siano motivate dal denaro e da minacce di punizioni. Il problema è che a lungo andare e a forza di essere trattati come irresponsabili e non capaci, finisco per esserlo davvero e si alimenta un circolo vizioso controproducente e destinato al fallimento.
- **Teoria Y:** secondo questa teoria è compito dei manager creare le condizioni affinché i dipendenti imparino ad autodisciplinarsi e ad essere creativi nel lavoro, ma far sviluppare questo potenziale è possibile solo se opportunamente motivati, con un comportamento direzionale orientato alla comprensione, ad un certo grado di decentramento e supervisione leggera.

SKINNER

Secondo Skinner il **comportamento** di una persona può essere **influenzato** da moltissime **variabili esterne**, in particolare dal risultato e dalle conseguenze che otterrà effettuando quell'azione. Egli chiama **condizionamento attivo** quel processo che si verifica quando le conseguenze del proprio comportamento mutano la frequenza o la probabilità che quell'azione possa riverificarsi. Secondo questa teoria è dunque possibile influenzare il comportamento degli individui mediante particolari **incentivi**, rappresentati da:

- **rinforzi positivi o negativi**, nel caso in cui vogliamo incentivare un certo comportamento; - **punizioni**, se si vuole far estinguere un comportamento.

Un esempio di **rinforzo positivo** può essere un topo che abbassa una leva e subito dopo riceve del cibo, oppure un bambino che piange e la madre che accorre subito, oppure un impiegato arrivando puntuale in ufficio viene lodato. Secondo la terminologia usata da Skinner la risposta emessa dal soggetto viene detta **operante**, mentre la ricompensa viene chiamata **rinforzo**.

Un esempio di **rinforzo negativo** è un impiegato che arriva puntuale in ufficio e il capo che critica sempre tutto...tace, oppure che un topo si trova su un pavimento che trasmette corrente elettrica la quale cesserà solo se viene mossa una leva; in questo caso abbiamo due momenti: il **disagio** o situazione avversa, e l'esecuzione di una risposta che provoca la **cessazione del disagio**.

VROOM – TEORIA ASPETTATIVA-VALENZA

La teoria di Vroom si basa sul presupposto che gli individui siano esseri razionali, e che dunque il **comportamento** umano sia il **prodotto di scelte** consapevoli tra diverse alternative che portano **alla ricerca di risultati desiderabili** e alla **fuga da quelli spiacevoli**. Secondo Vroom l'energia applicata da un individuo nello svolgimento di una certa azione non dipende solo dai bisogni, ma anche:

- dall'aspettativa dell'individuo circa il risultato atteso, la quale deriva dalle proprie esperienze; - dalla valenza, ossia il livello di soddisfazione che viene attribuito al raggiungimento di quell'obiettivo.

$$\text{MOTIVAZIONE} = f \text{ BISOGNO, ASPETTATIVA, VALENZA}$$

Tale equazione indica la relazione che un individuo pensa ci sia tra lo sforzo da lui effettuato e l'effettivo risultato che ne consegue.

ARGYRIS – TEORIA DELLA MATURITA'-IMMATURITA'

Argyris pone l'attenzione sulla **differenza** esistente **tra i bisogni degli individui e gli obiettivi delle organizzazioni**.

A questo pro egli sostiene che nel momento in cui viene assunto un lavoratore, il comportamento di quest'ultimo può spaziare dall'immaturità alla piena maturità. Con questo Argyris intende dire che l'essere umano subisce dei **cambiamenti** durante il passaggio **dall'infanzia alla maturità**:

- passivo-attivo;

- dipendente-indipendente;

- scarsa varietà dei comportamenti-versatilità nei comportamenti;

- interessi superficiali e incostanti-interessi reali e costanti; - posizione subordinata-posizione paritaria o sovraordinata; - scarsa consapevolezza di sé-consapevolezza e controllo di sé.

Dunque il modo in cui è organizzato il lavoro nella maggior parte delle fabbriche, genera delle incompatibilità tra le caratteristiche di quest'ultime e le necessità dell'individuo, il quale non è soddisfatto se ingabbiato in un lavoro passivo ripetitivo e senza sbocchi per la propria creatività.

Secondo questa teoria l'assenza di motivazione non deve essere imputata alle persone ma alle aziende, la quale soffoca le esigenze di crescita ed espressione con rigidi meccanismi di controllo, struttura eccessivamente formalizzata e parcellizzazione del lavoro. In questo caso il dipendente demotivato invece che impiegare tutte le sue energie per il raggiungimento dei fini aziendali, le utilizzerà per contrastarli.

La **soluzione proposta** da Argyris consiste in:

- **decentramento del potere decisionale**;

- **job enlargement**, ovvero aumentare i compiti assegnatogli, in senso orizzontale.
- **creazione di gruppi**.

McCLELLAND – TEORIA DELLA MOTIVAZIONE AI SUCCESSO

McClelland sostiene che esistano **differenti tipi di personalità**, dunque i **bisogni** sono **percepiti in modo differente** da persona a persona e soprattutto non possono essere ordinati secondo una scala gerarchica. Egli individua **tre categorie di bisogni**, ordinati senza alcuna scala gerarchica: - **bisogni di successo**;

- **bisogni di affiliazione**, ovvero il bisogno di sentirsi accettati e amati dagli altri, mettendo in secondo piano il raggiungimento dei fini aziendali, il modo di ottenere elevate prestazioni da quest'individuo è la minaccia di un possibile allontanamento dal contesto affettivo in cui svolge il suo lavoro;
- **bisogni di potere**, ovvero il bisogno di influenzare il comportamento delle persone per il mero piacere di farlo. Questa teoria si basa sull'idea che soltanto persone con un'elevata motivazione di successo riescono a raggiungere l'autorealizzazione.

GLI SVILUPPI RECENTI

Per favorire l'**identificazione del soggetto con l'organizzazione** si deve osservare:

- la **percezione** che il soggetto ha **dell'identità organizzativa**, ovvero valori, cultura, e gli altri attributi in generale - la **percezione dell'immagine esterna**, cioè il modo in cui i membri pensano che gli outsider vedano l'organizzazione.

Inoltre si dovrebbero prendere in considerazione due aspetti molto importanti:

- la **partecipazione** che, intesa come accordo su obiettivi comuni, rafforza la motivazione intrinseca;
- le **relazioni personali**, che rappresentano la condizione per stabilire contratti psicologici basati sulla lealtà emotiva, detto anche spirito di squadra. Organizzazioni basate sul lavoro in team favoriscono le relazioni interpersonali ed elevano fortemente la motivazione.

Il **team** è una forma particolare di gruppo, il quale ha impegni e obiettivi comuni che rafforzano la cooperazione, i cui membri traggono sicurezza e ispirazione dalla collaborazione reciproca in modo costruttivo. Il team inoltre soddisfa i bisogni di socialità e stima.

L'organizzazione si pone il dovere di guidare questi meccanismi di identificazione affinché favoriscano la formazione di decisioni corrette e vantaggiose per l'impresa.

Nell'ambito dei sistemi di ricompensa troviamo anche il modello proposto da Galbraith, il quale sottolinea la necessità di progettare un sistema incentivante, il cui più efficace risulta essere quello che meglio si adegua al comportamento richiesto da quella specifica mansione.

Anche Galbraith come Barnard distingue tra incentivi:

- **intrinseci**, se portano a fare qualcosa perché gratificanti di per sé;
- **estrinseci**, se portano a fare qualcosa per ottenere qualcos'altro in cambio.

Tra gli **incentivi intrinseci** abbiamo:

- **identificazione con il compito**: la soddisfazione deriva dal contenuto del lavoro svolto;
- **identificazione con gli obiettivi**: la soddisfazione deriva dallo svolgere un compito funzionale al raggiungimento dei fini aziendali che l'individuo ha fatto propri.

Tra gli **incentivi estrinseci** abbiamo:

- **accettazione delle regole**: il subordinato sospende il proprio giudizio nei confronti del proprio superiore;
- **incentivi di impresa**: incentivi che l'organizzazione offre ai propri membri in quanto membri della stessa, come ad esempio ferie, assistenza medica, sconti in determinate attività commerciali, ecc..
- **incentivi di gruppo**: distribuiti a un gruppo di persone, sostanzialmente per il risultato conseguito;
- **incentivi individuali**: ad esempio premi, o anche il supporto del proprio superiore per consultazioni.

È necessario poi valutare con attenzione il sistema di incentivi che meglio si addice alla propria realtà aziendale.

Altrettanto vantaggioso per l'azienda è il processo di **empowerment**, ovvero un processo attraverso il quale persone che hanno una situazione di dipendenza vengono rese potenti aumentando la loro possibilità di decisioni e la loro autonomia. Affinché tale processo risulti funzionante è necessario che l'individuo percepisca la responsabilità e la significatività della propria azione così come il relativo risultato. Ciò permette all'individuo di sentirsi gratificato perseguendo allo stesso tempo i fini aziendali.

Infine un'altra forma di motivazione è il concetto di **leadership trasformativa**. I leader trasformativi sono coloro che non si fermano al proprio dovere ma ricordano a sé e ai propri collaboratori gli obiettivi da raggiungere, facendo di ogni compito

un'opportunità di apprendimento e migliorandolo mediante la consultazione e l'ascolto delle esigenze dei propri collaboratori, ricercandone la sintonia.

Da una ricerca recentemente svolta è emerso che vi sono macrofattori ritenuti importanti sia quando il morale è alto sia quando è basso:

- raggiungimento e riconoscimento dei risultati - sicurezza del posto di lavoro e carriera.
- altri macrofattori che risultano tra i più importanti **per**
- del morale** sono: } **l'innalzamento**
- l'empowerment; } **fattori**
- motivanti** tra i quali rientra in più
- le relazioni interpersonali sia con i propri dipendenti sia con il capo; } **rispetto a**
- quelli delineati da Herzberg per **evitare** l'abbassamento del morale invece:
- anche le relazioni interpersonali
- la retribuzione } **fattori igienici** - le condizioni di lavoro.
- le politiche aziendali; }

Per quanto concerne l'identificazione organizzativa possiamo dire che nonostante figurino tra i fattori motivanti, essa è un motivante positivo per l'alto morale e un negativo debole per il suo abbassamento.

Da tale indagine appare quindi non più così netta la differenza, ai fini motivazionali, tra elementi legati al contenuto del lavoro ed elementi legati al contesto di lavoro. Ciò si concilia con il contesto italiano in cui l'elevata distanza gerarchica e la scarsa attitudine al lavoro di gruppo sono aspetti determinanti delle realtà aziendali italiane.

Alla domanda se esiste un trade-off tra le due tipologie di bisogni non si è ancora saputo rispondere.

GRUPPI DI LAVORO, COMUNICAZIONE E CONFLITTO

Nelle organizzazioni contemporanee si è notato che gli individui sperimentano sempre più spesso situazioni non incluse nel classico modello organizzativo strutturato a piramide caratterizzato da elevata formalizzazione dei compiti e procedure, ciò dovuto soprattutto alle sempre più molteplici relazioni che nascono con soggetti esterni e interni all'impresa e in particolare di tipo non gerarchico, le quali al contrario si generano al di là delle strutture ufficiali.

Le relazioni sociali sono un aspetto ineliminabile della vita organizzativa, che se gestite opportunamente possono contribuire a migliorare il raggiungimento dei risultati aziendali e del benessere degli individui. **IL GRUPPO DI LAVORO**

Il **gruppo** è diventato un modo di organizzare e coordinare sempre più diffuso, in particolare alla luce di vari fattori:

- aumento dell'esigenza di creare ambienti di lavoro caratterizzati da un elevato grado di partecipazione, anche tramite strutture trasversali alle gerarchie, come comitati, gruppi di progetto, task force;
- diffusione delle cosiddette **team based organization**, legate alla consapevolezza che il coordinamento può essere raggiunto con maggiori risultati attraverso il coinvolgimento diretto di specialisti;
- crescente diffusione di team virtuali che collaborano grazie alla vasta gamma di opzioni di comunicazioni;
- utilizzo dei gruppi come forme di azione collettiva che partecipano attivamente ai processi di decisione pubblica.

Nonostante questo fenomeno sia di fondamentale importanza per l'organizzazione, la sua natura complessa e articolata lo rende un'arma a doppio taglio difficile da gestire.

Lo psicologo sociale Lewin definisce il **gruppo come**: "qualcosa di più, o per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri [...]; quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro interdipendenza".

Gli **elementi che stimolano la formazione dei gruppi** sono:

- **bisogni individuali**;
- **caratteristiche dell'obiettivo e la natura dei compiti**;
- **possibilità di influenzare e esercitare controllo sull'ambiente** (il gruppo genera una forza sociale); - **la prossimità fisica e l'interazione**: essere vicini fisicamente supporta la creazione di un gruppo.

I TIPI DI GRUPPO

Possono essere individuati **4 gruppi in base a determinate variabili**:

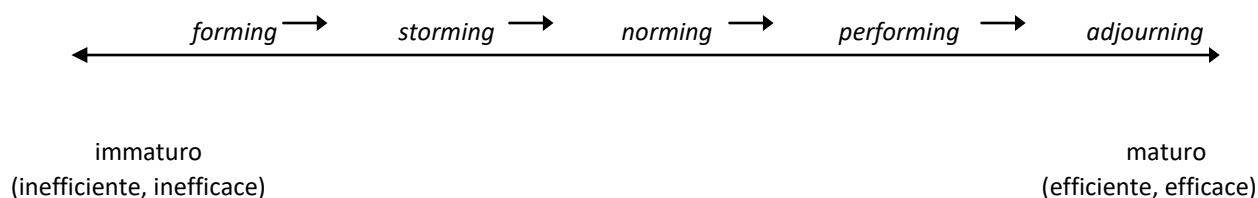
- **intensità della relazione**: gruppi primari e secondari;
- **livello di formalizzazione**: gruppi formali e informali; - **durata**: gruppi permanenti o temporanei; - **dimensione**: gruppi piccoli o grandi.

Funzionamento del gruppo	NUMERO DEI COMPONENTI DEL GRUPPO		
	4-7 membri	8-12 membri	13-16 membri
Pressione sulla leadership	Bassa	Moderata	Da moderata a elevata
Tolleranza della leadership da parte dei membri	Da bassa a moderata	Moderata	Elevata
Opportunità di partecipare	Elevata	Moderata	Bassa
Uso di regole e procedure	Basso	Moderata	Da moderato a elevato
Tempo necessario per giungere ad una decisione	Basso	Moderata	Elevato

FASI DI SVILUPPO DI UN GRUPPO DI LAVORO

La **creazione di un gruppo di lavoro** non avviene in modo automatico, bensì attraversando **diversi stadi** dello sviluppo:

- **formazione e orientamento:** persone incerte e confuse cercando di appropriarsi del territorio in termini:
- **cognitivi:** individuando gli obiettivi, le modalità di lavoro e le regole interne;
- **relazionali:** conoscendo gl'altri e facendosi conoscere;
- **conflitto:** si verificano situazioni di disaccordo e confronto dovute all'instaurarsi di meccanismi di competizione;
- **strutturazione:** orientamento verso obiettivi comuni, gradimento e fiducia reciproca, cooperazione;
- **prestazione:** tolleranza, decisioni razionali frutto di critiche costruttive senza dover per forza ricercare l'unanimità, gestione dei conflitti, riconoscimento formale del gruppo;
- **aggiornamento:** in cui il gruppo porta a termine il proprio obiettivo e si scioglie.



I **fattori principali** che contribuiscono a far sì **che il gruppo lavori con efficacia** sono:

- **contesto:** i fattori di contesto sono fuori dal diretto controllo del gruppo; fra questi figurano anche i sistemi di people management, ovvero i criteri di selezione, valutazione, ricompense e formazione, non solo a livello individuale.
- **definizione dell'obiettivo**, che deve essere:
 - definito chiaramente in termini di risultato (esporre il risultato che si vuole ottenere)
 - costruito sui fatti e risorse disponibili (valutare la condizione di partenza per come farlo, in quanto tempo, ecc.); - la finalità a cui tende l'obiettivo deve essere esplicitata in modo chiaro; - articolato in compiti;
 - perseguibile e valutabile;
- **metodo di lavoro:** per Bertoli consiste nelle regole che organizzano il lavoro del gruppo.
- i **ruoli:** si decide chi deve fare cosa, i compiti da assegnare in base alle competenze, conoscenze, abilità di ognuno. Per lo più si estrinsecano in:
 - **presidio dell'obiettivo:**
 - **conservatore:** colui che costruisce la memoria del gruppo e fa sì che non si torni al punto di partenza; - **realizzatore:** spinge alla realizzazione dell'obiettivo tenendo sotto controllo i tempi; - **presidio del compito:**

- **metodologo**: è logico e ordinato, attento alla definizione dei percorsi di lavoro; - **negoziatore**: ricerca continuamente l'integrazione tra i vari punti di vista; - **presidio delle qualità**:
- **innovatore**: colui che spinge a cambiare modo di lavorare rinnovando strumenti e metodologie; - **creativo**: colui che propone idee e progetti nuovi; - **presidio delle relazioni**:
- **comunicatore**: colui che ascolta tutti gli interventi, li sintetizza e verifica la comprensione da parte di tutti; - **facilitatore delle relazioni**: cerca di coinvolgere tutti e si mobilita affinché nascano situazioni propositive.
- la **leadership**: all'interno del gruppo è comunque necessaria la presenza di una leadership, costituita da più soggetti e in grado di ottimizzare le risorse disponibili e fluidificare il lavoro che deve essere:
- **istituzionale**: nominata dall'organizzazione o dai membri del gruppo, ha il compito di individuare i leader funzionali e di delegare loro alcune funzioni;
- **funzionale**: in grado di adempiere a specifici compiti in base a capacità professionali riconosciute o a specifiche richieste del gruppo.
- la **coesione**: intesa come l'intensità con cui i membri di un team avvertono il desiderio di rimanere insieme e di impegnarsi nei confronti del gruppo.

LA COMUNICAZIONE DEI GRUPPI

L'intero comportamento in una situazione di interazione ha valore di messaggio, e ne consegue che comunque ci si sforzi non si può non comunicare (Watzlawick 1971). La **comunicazione** può essere vista come:

- **trasmissione**: di un'informazione da un soggetto A che cerca di comunicarla il più chiaramente possibile al soggetto B - **condivisione e relazione sociale**: la comunicazione mette in relazione i soggetti coinvolti nell'interazione e l'oggetto della comunicazione diviene scambio di idee e crescita della propria persona.

ELEMENTI DEL PROCESSO DELLA COMUNICAZIONE

Per meglio comprendere il processo della comunicazione, è utile isolare gli **elementi che lo compongono**:

- **emittente e destinatario**: sono i soggetti che si scambiano il messaggio, il mittente è colui che lo produce, il destinatario colui al quale è indirizzato. Affinché la comunicazione sia efficiente è necessario che il mittente esprima in modo chiaro e comprensibile le idee e i sentimenti che intende comunicare. Per ovvie motivazioni, è raro che il messaggio inviato venga percepito come tale da chi lo riceve, la coincidenza tra i due è solo ipotetica;
- **messaggio**: è l'insieme di tutti quei segni che sulla base della convenzione sociale hanno un significato comunicativo;
- **canale**: è il mezzo attraverso cui il messaggio viene trasmesso dall'emittente al destinatario, esempi sono il dialogo faccia a faccia, una conversazione telefonica, email, documenti cartacei, ecc.); ciascun canale ha però dei pro e dei contro, ad esempio la comunicazione telematica ha come limitazione il non permettere di esprimersi con il linguaggio del corpo e per supplire a tale mancanza vengono utilizzate interiezione come gli smiley;
- **significato e processi di codifica e decodifica**: il significato del messaggio viene compreso ricorrendo ad un codice, ovvero un sistema convenzionale e culturale che contiene un alfabeto di simboli e un insieme di regole. La capacità di codificare la fonte per inviare il messaggio e la capacità di decodificare adeguatamente il messaggio ricevuto, è la chiave per garantire la comprensione reciproca. Non sempre però il messaggio viene interpretato correttamente, si verifica così ciò che viene chiamata decodifica aberrante, questa alterazione può essere dovuta a:
 - **carenza di codice**: mittente e ricevente non possiedono lo stesso codice, ad esempio parlano lingue diverse;
 - **disparità di codice**: il mittente ha un linguaggio troppo forbito rispetto al ricevente che non possiede quindi i mezzi per comprendere correttamente il messaggio;
 - **interferenze circostanziali**: il messaggio del mittente viene compreso in modo distorto dal destinatario in quanto durante la decodifica lo modella secondo le proprie aspettative;
 - **delegittimazione dell'emittente**: il reale significato del messaggio ricevuto dal mittente viene stravolto in quanto si delegittima l'emittente e quindi il messaggio stesso.
- **contesto**: il processo di produzione e ricezione del messaggio e anche gli atteggiamenti dei soggetti coinvolti sono influenzati a seconda dell'ambiente in cui ci troviamo, caotico e rumoroso oppure calmo e serio.

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE

I segnali muti e non verbali scambiati durante una conversazione sono altrettanto importanti e capaci di influenzare una comunicazione. Le **componenti** della comunicazione non verbale sono:

- il **sistema paralinguistico**, anche detto sistema vocale, consiste in tutti i suoni che emettiamo a prescindere dalle parole, compreso il tono della voce e il ritmo in cui si parla;
- il **sistema cinesico**, comprende i movimenti degli occhi, del volto e del corpo, che possono enfatizzare o confondere il significato della comunicazione verbale;
- la **prossemica**: è la gestione della distanza fisica tra l'emittente del messaggio e il suo interlocutore;
- l'**aptica**: diverse forme di contatto fisico (stretta di mano) che possono andare a favore o a sfavore dell'emittente.

Lo strumento per una **comunicazione efficace** rimane generalmente il **dialogo**, inteso come un processo attraverso il quale due persone abbassano le difese per permettere una condivisione e un confronto delle proprie idee. Un presupposto per dialogare efficacemente è l'affermare le proprie posizioni senza denigrare quelle altrui e anzi adottando un atteggiamento privo di pregiudizi. Dunque si deve comunicare in modo trasparente senza farsi intimorire da ciò che può pensare l'interlocutore, ascoltare attivamente e si deve avere una certa apertura mentale che permetta di considerare tutte le posizioni.

CONFLITTO DEI GRUPPI

Il **conflitto** può essere descritto come «un processo nel quale una parte (persona o gruppo) percepisce che i propri interessi vengano contrastati o influenzati negativamente da un'altra parte (persona o gruppo). La differenza tra successo e declino risiede nella capacità di **cooperare**, quindi nella capacità di gestire i conflitti rendendoli un'opportunità di apprendimento e miglioramento.

I FATTORI CHE GENERANO CONFLITTO

Per essere in grado di gestire un conflitto è importante comprenderne le possibili cause.

I **fattori scatenanti** possono essere **di natura**:

- **individuale**: dipendono dalle caratteristiche delle persone che lavorano all'interno del gruppo, ovvero valori, atteggiamenti, convinzioni, giudizi, bisogni diversi, erronea comprensione dei messaggi;
- **situazionale**: elevato grado di interdipendenza e quindi l'obbligo di stare a stretto contatto, necessità di pervenire ad un elevato grado di consenso (ad esempio per un acquisto unanime quando però le risorse sono scarse), ambiguità;
- **organizzativa**: specializzazione orizzontale (ad esempio su quale delle attività di livello omogeneo destinare le risorse), influenza e autorità multiple, regole e procedure che possono far scaturire tensione e insoddisfazione, obiettivi incompatibili tra loro (gli obiettivi del reparto produzione possono essere in contrasto con i reparti di sicurezza e manutenzione).

DIAGNOSI DI UN CONFLITTO

Al fine di raccogliere informazioni utili **per la risoluzione del conflitto è necessario considerare**:

- l'**oggetto della questione**: se il conflitto riguarda temi riconducibili a valori e credenze, quindi questioni di principio, sarà molto più difficile risolverlo poiché ciò che diventa importante è salvare la faccia; se riguarda un problema concreto solitamente si risolve semplicemente trovando una soluzione condivisa dalle parti;
- **dimensione degli interessi**: più gli interessi sono alti più sarà difficile risolvere il conflitto in quanto la posta in gioco risulta rilevante per entrambi;
- **struttura del gioco negoziale**: situazioni in cui la vittoria dell'uno comporta la sconfitta dell'altro saranno più complicate da tenere a bada che non quelle in cui esistono soluzioni vantaggiose per entrambi;
- **continuità dell'interazione**: se le parti coinvolte hanno costruito nel tempo una relazione a cui entrambi sono interessati alla conservazione, avranno entrambi interesse a trovare una soluzione;
- **presenza di leadership**: qualora sia presente una leadership riconosciuta da entrambe le parti, essa potrà assumere il ruolo di guida nella risoluzione del conflitto;
- **percezione dell'andamento del conflitto**: qualora una parte ha l'impressione che l'altra stia cedendo al fine di giungere a un accordo, sarà più incentivata a mettere in discussione la propria posizione e a trovare una soluzione. **IL CONFLITTO COME**

PROCESSO

Il conflitto va inteso come un processo dinamico composto da più momenti che le persone coinvolte affrontano con modalità differenti, precisamente articolato in 5 fasi:

- **latenza (precondizioni)**: è la fonte principale del conflitto, consistente in condizioni latenti, antecedenti e non necessariamente esplicite, così come inizialmente non lo sono le posizioni prese dalle due parti;

- **cognitiva (riconoscimento)**: quando il conflitto viene percepito e riconosciuto, le due parti diventano consapevoli della situazione di tensione in cui sono coinvolte.
- **percezione emozionale (fase affettiva)**: quando i soggetti cominciano ad essere preoccupati o tesi;
- **manifestazione aperta (fase comportamentale)**: la manifestazione del conflitto si esprime in comportamenti che dovrebbero danneggiare la controparte, mediante discussioni, atti aggressivi, rifiuto di dialogo, manovre di corridoio;
- **conseguenze (risoluzione)**: in vista del peggioramento delle conseguenze si cerca una soluzione soddisfacente per entrambe le parti, la quale lascerà un sentimento positivo che farà da freno all'insorgere di futuri conflitti. **LA GESTIONE DEL CONFLITTO**
Per gestione del conflitto si intendono sia l'insieme dei processi orientati a comprenderne le cause, sia le strategie di risoluzione adottate per ridurli o risolverli. Le **determinanti che indirizzano i modi di gestione del conflitto**, sono:
 - i **tempi**: a seconda che l'intervento di gestione sia anticipatorio o successivo alla manifestazione del conflitto si può parlare di profilassi o gestione vera e propria del conflitto;
 - i **soggetti**: il conflitto può essere risolto direttamente tra le parti in causa oppure con l'intervento di una terza parte che fa da mediatore e da arbitro.
 - i **processi**: vi sono vari modi per gestire il conflitto:
 - **rinvio**: attendere che il tempo rimuova le cause o ne modifichi gli effetti;
 - **confronto**: consistente in una chiarificazione tra le parti, mettendo in evidenza aspetti e conseguenze del conflitto; - **negoziazione**, che può essere:
 - **distributiva**, se prevede il raggiungimento di un accordo in cui una parte è vincitrice e un'altra parte perdente; - **integrativa**, se prevede il raggiungimento di un accordo che abbia soluzioni vantaggiose per entrambi.
 - **imposizione**: nel caso una delle parti coinvolte ha un potere tanto elevato da riuscire ad imporre le proprie condizioni di risoluzione.
 - **situazioni emergenti**: quando le parti non riescono o non vogliono trovare una soluzione possono verificarsi diverse situazioni. Esempi sono la l'allontanamento delle parti dall'oggetto di conflitto per cause di priorità superiore e urgenze; o anche la separazione delle parti che vede l'eliminazione di ogni forma di interdipendenza.

CAPITOLO 5 – LA CULTURA ORGANIZZATIVA E LO STILE DI DIREZIONE

La **cultura organizzativa** è il complesso dei comportamenti usati quotidianamente, considerata il modo solito di pensare e fare le cose, i criteri secondo cui agire. La **cultura organizzativa** (derivante dal verbo "colure" ovvero coltivare, esteso poi metaforicamente al significato "coltivazione della mente e dello spirito umano"):

- è un concetto pluridisciplinare
- non poggia su una definizione unica e condivisa - esiste a diversi livelli
- rappresenta ciò che l'impresa possiede (avere una cultura) o ciò che l'impresa è (essere una cultura).

La **definizione** scelta di cultura organizzativa è quella data **da Shein nel 1985**, ovvero: un insieme di assunti di base - inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno - che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi. La **cultura** è **tacita, invisibile**, difficile da descrivere adeguatamente con le parole, essa **esiste a due livelli**:

- a **livello visibile**, è la sola parte conosciuta;
- a **livello nascosto**, in quanto è intangibile ma è innegabile che vengano prodotti effetti concreti sul complesso organizzativo.

LE COMPONENTI DELLA CULTURA

Schein individua **tre componenti fondamentali della cultura**, ciascuna delle quali si differenzia dalle altre in termini di **visibilità e resistenza al cambiamento**:

- **artefatti e creazioni**: sono la manifestazione delle altre due componenti, costituiscono la componente **più visibile**, tangibile, e superficiale della cultura. Gli artefatti sono individuabili nelle strutture organizzative, nei documenti ufficiali, nell'architettura degli uffici, nell'abbigliamento, nel gergo, essi sono visibili ma non decifrabili;
- **valori**: sono gli elementi che esprimono quello in cui le persone credono. Essi si estrinsecano nel rispetto per i colleghi, nella collaborazione, nella considerazione del denaro, nell'abbigliamento scelto sul posto di lavoro;
- **assunti di base**: è la parte meno visibile della cultura, elementi tipicamente inconsci, quali **convinzioni di fondo**, valori non discutibili e dati per scontati. Shein intende gli assunti come una sorta di automatismo comportamentale (condizioni in cui si verificano fenomeni e funzioni vitali indipendenti dalla volontà e dalla coscienza, ciò che agisce automaticamente).

In estrema sintesi, la comprensione della cultura aziendale, secondo il modello di Schein, avviene a livello di assunti, i quali poi si estendono ai valori in cui credono i membri dell'organizzazione, e questi influenzano a loro volta le azioni dei membri, che producono gli artefatti.

LE ESPRESSIONI CULTURALI NELLA VITA ORGANIZZATIVA – I SIMBOLI

La cultura si manifesta nell'organizzazione mediante molteplici simboli, i quali sono la manifestazione della cultura e aiutano ad identificarla. Secondo Cohen i simboli consistono in oggetti, atti, relazioni, o costrutti linguistici che esprimono ambigualmente una molteplicità di significati, suscitano emozioni e spingono gli uomini ad agire. Alcuni studiosi suggeriscono di classificare le **espressioni simboliche in tre categorie:**

- 1) strumenti e forme di rappresentazione mentale:** sono le espressioni simboliche fondate sul linguaggio e sulle forme di concezione del mondo e della vita. **In questa categoria rientrano:**
 - **il linguaggio:** è presente nell'intera vita dell'organizzazione, influenzando i processi di comunicazione e conseguentemente le percezioni e i pensieri. Esso comprende il gergo, i gesti, i segnali, le metafore, gli scherzi.
 - **storie:** aneddoti e narrazioni che raccontano eventi relativi alla vita quotidiana di un'organizzazione, allo scopo di rafforzarne e rivendicarne l'identità. Molte storie riguardano eroi aziendali assunti a modelli;
 - **i miti** sono narrazioni di eventi passati e immaginari che permettono di spiegare le origini e le trasformazioni di qualcosa, sia di legittimare certi comportamenti.
- 2) atti, condotte e stili di comportamento:** espressioni comportamentali, azioni collettive, fortemente emotive, tramite le quali vengono celebrati i successi, gli eroi, i risultati e i valori dell'organizzazione. Esse fungono da potente meccanismo di controllo e rafforzamento delle norme collettive. Di grande rilevanza sono i riti e cerimonie (ad esempio riti di premiazione e promozione), e routine e abitudini;
- 3) esperienze sensoriali ed estetiche:** sono l'insieme di manifestazioni fisiche e tangibili della struttura dell'organizzazione e della sua cultura materiale: la forma degli edifici, la disposizione dei locali, le uniformi, i colori utilizzati. Queste manifestazioni hanno lo scopo di comunicare l'identità dell'impresa sia al suo interno sia all'esterno.

LA FORMAZIONE E LE FUNZIONI DELLA CULTURA

Schein ha spiegato il processo di creazione della cultura aziendale facendo ricorso a **tre teorie:**

- 1) teoria socio-dinamica:** spiega le relazioni interne a un gruppo, sia a livello di membri, sia tra i membri del gruppo e i loro leader;
- 2) teoria sulla leadership:** spiega come i leader danno vita, sviluppano e fanno penetrare i loro assunti nelle organizzazioni;
- 3) teoria dell'apprendimento:** spiega perché alcune soluzioni vengono consolidate mentre altre scompaiono.

La cultura ha **diverse funzioni nelle organizzazioni:**

- **consentire l'adattamento all'ambiente** esterno e rispondere a problemi di sopravvivenza;
- **favorire l'integrazione interna** creando un'identità collettiva che comunicando condivide valori, norme, credenze, modi di fare e di pensare, evitando così il nascere di conflitti e tensioni;
- **fornire modelli di apprendimento** e regole condivise che aiutino a prendere le decisioni in situazioni di incertezza.

La cultura organizzativa è frutto di un apprendimento collettivo, tutti gli attori organizzativi contribuiscono alla formazione della cultura ma alcune figure aziendali come i leader possono incidere maggiormente. **IL CICLO DI VITA DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA**

La cultura organizzativa è composta di **tre fasi:**

- 1) nascita o fase iniziale di sviluppo:** alla base dello sviluppo vi sono prove ed errori fatti durante la ricerca delle soluzioni e la determinazione delle regole, nonostante l'incertezza si cerca di assicurare stabilità e identità all'impresa;
- 2) periodo di transizione:** l'impresa è già avviata ma deve mantenersi continuando a crescere e rinnovarsi, mediante impulsi dall'ambiente esterno (che renda necessario un cambiamento interno) e interno (proponendo innovazioni frutto della massima condivisione di cultura);
- 3) periodo del declino:** l'organizzazione non è più in grado di crescere scoprendo che la propria cultura è divenuta obsoleta, i valori e gli assunti condivisi si rivelano inadatti rispetto ai cambiamenti esterni ed interni, diventa necessario rinnovare i modelli, distruggendo quelli vecchi e riavviando il processo di cultura.

All'interno di tutte queste fasi il **leader** ha un **ruolo fondamentale** in ognuna di esse:

- 1) indirizzare gli obiettivi** dell'organizzazione, rafforzarne la cultura nel tempo, contenere ansie e rischi che nascono quando si presentano problemi;
- 2) gestire la cultura** in quanto influenza gli aspetti della vita organizzativa e assicurarsi della coerenza degli ordini dati funzionalmente al raggiungimento dei fini aziendali;

3) riconoscere l'obsolescenza del modello culturale adottato e sostenere il resto dell'organizzazione nella ricerca di nuovi MECCANISMI PER GUIDARE I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La **cultura organizzativa** rappresenta solo uno dei vari meccanismi attraverso cui influenzare i comportamenti delle persone.

Questo risultato può essere ottenuto anche per influenza, ovvero tramite un rapporto interpersonale col quale il soggetto sia in grado di provocare un mutamento nel comportamento di uno o più individui, inducendoli a uniformare i suoi comportamenti secondo le proprie aspettative. **L'influenza** è una relazione accettata da entrambe le parti, essa può essere osservata dal comportamento dei capi, ovvero dallo stile di direzione, il quale è il modo in cui si esplicano i processi di influenza, ovvero come i soggetti influenzano il comportamento altrui.

I MODELLI DI INFLUENZA

Vi sono **quattro modelli di influenza puri**:

- **l'autorità**: la quale si manifesta quando, in una relazione tra due soggetti, una delle parti sospende il proprio giudizio accettando le decisioni prese dal suo superiore secondo la relazione gerarchica che li lega, indipendentemente dalle competenze di quest'ultimo o della considerazione che si ha di lui.
- **la persuasione**: in questo caso il soggetto che esercita l'influenza cerca di indurre spontaneamente i suoi interlocutori ad adottare il comportamento da lui atteso, facendo sì che essi lo percepiscano non come un'imposizione, ma come una loro decisione frutto di un loro processo mentale;
- **manipolazione**: consiste nell'adozione di un comportamento capace di far comportare l'altro proprio nel modo in cui si vorrebbe, indipendentemente dalla propria volontà;
- **emulazione**: una persona usa il fascino o la stima che si è conquistata per esercitare un'influenza implicita e inconsapevole sulle persone che la ammirano. **LO STILE DI DIREZIONE**

I comportamenti dei capi possono essere riassunti in **due modelli comportamentali di base**, rispettivamente **orientati**:

- **alle persone**: il capo è attento alle dinamiche sociali e alle relazioni comunicative;
- **al task**: le azioni del capo sono finalizzate ad aumentare l'efficienza dei processi produttivi.

I capi che scelgono il primo tipo di comportamento dimostrano fiducia e rispetto verso i collaborati, sono attenti ai loro bisogni, ascoltano i loro suggerimenti e li trattano da pari;

I capi che adottano il secondo tipo, focalizzano l'attenzione sull'assegnare compiti precisi, sul fissare gli obiettivi da raggiungere, richiede il rispetto delle regole.

Affinché lo stile di un capo sia efficace, esso deve essere compatibile con l'ambiente e la cultura dell'azienda.

Poi vi sono altri **due modelli estremi di stile di direzione**:

- **stile autoritario o direttivo**: esercizio dell'autorità pura ricorrendo frequentemente a meccanismi premio/sanzione, esso consiste in un elevato controllo dei membri dell'azienda e nella loro completa esclusione dal processo decisionale, dovendosi limitare a raggiungere gli obiettivi prefissati dal capo secondo mezzi e modi da lui indicati;
- **stile partecipativo o democratico**: ricorso alla partecipazione attiva dei subordinati, il capo riesce ad accrescere la motivazione e il senso di responsabilità dei collaboratori.

LEADERSHIP

La **figura del leader** non coincide necessariamente con il ruolo del capo, in questo senso le azioni di leadership, a differenza di quelle di direzione, non vengono realizzate verso le persone, bensì con le persone. La **leadership può essere**:

- **situazionale**: capacità del leader di scegliere lo stile corretto ed efficace in funzione della situazione organizzativa, combinando principalmente due variabili, guida e sostegno, in proporzione a quelli che la situazione richiede;
- **trasformativa**: i leader riconoscono i bisogni dei collaboratori, sviluppano e aumentano il loro coinvolgimento e riescono a trasformare i propri follower in nuovi leader;
- **carismatica**: capacità del leader di creare coinvolgimento emotivo, di comunicare valori condivisi in modo chiaro. I leader carismatici fanno soprattutto uso di quelle espressioni simboliche (metafore, riti, storie) che esaltano i valori e i successi dell'organizzazione, permettendogli di arrivare al cuore e alla mente dei propri collaboratori.

CAPITOLO 6 – LE TRADIZIONALI CONFIGURAZIONI DI BASE DELLA MACROSTRUTTURA

I molteplici **assetti organizzativi** assunti dalle imprese possono essere raggruppati in **cinque tipi fondamentali**, in termini di **struttura di base**:

- la **struttura elementare**;

- la **struttura funzionale**;
- la **struttura funzionale modificata**;
- la **struttura a matrice**;
- la **struttura multi divisionale**.

Ogni forma organizzativa scelta avrà **vantaggi** e **svantaggi**, non in senso assoluto, ma a seconda della struttura scelta in base al contesto in cui opera. Per la scelta bisogna considerare **due principi**:

- il **principio di coerenza dinamica**: non esistono soluzioni organizzative valide in ogni circostanza, bisogna valutare;
- il **principio di orientamento alle persone e ai gruppi di persone**: occorre coniugare l'efficienza aziendale con la soddisfazione delle persone, non è possibile una mutua esclusione delle due finalità. Dunque ogni struttura avrà una particolare **combinazione di alcune variabili**:
- **struttura organizzativa di base**: aspetti d'assetto istituzionale, rapporti di dipendenza formale, livelli gerarchici;
- **sistemi operativi**: sistemi di pianificazione strategica, di programmazione e controllo, gestione del personale, informativi; - **di distribuzione del potere e di comportamenti manageriali**: accentramento/decentr decisionale e stili di direzione. L'obiettivo della progettazione dell'assetto organizzativo è la configurazione dell'organismo personale e dei meccanismi di allineamento dei comportamenti dei singoli e dei gruppi ai fini dell'impresa.

Per fare questo, occorre rispettare determinate **condizioni**:

- **condizioni di efficacia**: bisogna tenere conto delle persone nella struttura, quindi pianificare i loro obiettivi e anche le risorse da mettergli a disposizione; anche il sistema retributivo è importante; occorre scegliere, attraverso processi decisionali, il grado di discrezionalità e delega che si vuole nella struttura; occorre definire la tipologia e la flessibilità dei meccanismi di integrazione e coordinamento (regole oppure adattamento).
- **condizioni di varietà/variabilità**: occorre definire gli elementi di razionalità limitata delle scelte; distanza tra elementi formali ed elementi sostanziali (essi devono essere fissi); assets di esperienza a disposizione e le diverse situazioni raggiunte (path dependance), si deve tenere conto di com'era l'organizzazione nel passato, poiché essa ha una sua storia.

Dunque, la **struttura organizzativa**:

- indica i rapporti di dipendenza formale (gerarchia), compresi il numero di livelli gerarchici e lo **span of control** di manager e supervisor (come l'ampiezza di controllo in Weber);
- identifica il raggruppamento di individui in unità organizzative nella totalità dell'organizzazione (come la fenomenologia dei gruppi);
- implica la progettazione di sistemi che assicurino una comunicazione ed un coordinamento efficace e l'integrazione degli sforzi fra le unità organizzative.

Progettare una struttura organizzativa significa dunque decidere come:

- **dividere il lavoro**, ossia ripartire le operazioni (coordinazioni, processi,...) tra le unità organizzative; - **coordinare il lavoro**, ossia "legare" tra di loro le varie unità in modo che procedano in modo coordinato.

L'**organigramma** è la rappresentazione grafica di una struttura organizzativa. È composto da rettangoli che rappresentano gli enti o **organi**, e da linee che rappresentano le **relazioni gerarchiche** tra gli enti. Tra quest'ultimi si distinguono: - gli **organi di line**, che hanno **autorità gerarchica** sugli enti sottoposti; - gli **organi di staff**, che sono **di supporto** agli enti di line.

LA STRUTTURA ELEMENTARE La

struttura elementare è adeguata per:

- **aziende di piccolissime dimensioni** e **combinazioni produttive semplici**, solitamente a conduzione familiare; - **aziende produttrici di un solo prodotto** o una linea di prodotti molto omogenea.

Tale struttura è **caratterizzata da due elementi**:

- il **lavoro** è diviso secondo **unità organizzative** che svolgono **compiti omogenei per tecnica** (reparto produzione, unità amministrative, unità di vendita, ecc.); - vi sono **due livelli di organi**:

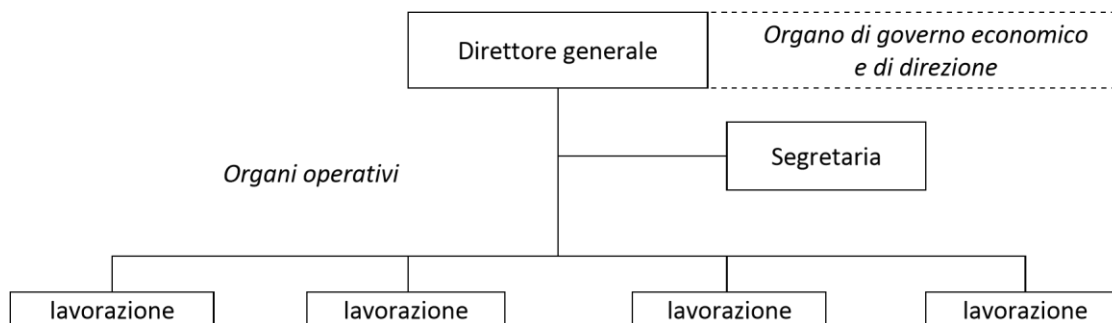
- al **livello superiore** un organo centrale, di direzione e di governo economico; - al **livello inferiore** i vari organi operativi.

Le **caratteristiche della struttura** sono:

- **formalizzazione limitata**: raramente si codificano in forma scritta gli organigrammi e le descrizioni dei compiti in quanto le piccole dimensioni e la semplicità delle combinazioni produttive non ne richiedono l'esigenza;
- **coordinamento mediante supervisione**;
- **elevato accentramento del potere decisionale al primo livello gerarchico**;
- **processo di valutazione di tipo personalistico**: valutazione delle persone (la loro fedeltà, disponibilità, impegno) piuttosto che dei contributi realmente forniti all'azienda; - **stile di direzione autoritario-paternalista**.

Principali **vantaggi**:

- **flessibilità nel breve periodo**: il livello di specializzazione e di divisione del lavoro sono bassi, tutti fanno tutto; - **efficienza** grazie allo stretto contatto e collaborazione coi propri dipendenti;
- **economicità**, bassi costi di struttura;
- **rapporti interpersonali**: la loro creazione crea obiettivi e interessi comuni, grazie alla maggior sensibilità. Principali **limiti**: - **flessibilità nel lungo periodo**: scarsa capacità di sorveglianza; - **accumulo di problemi** non risolti e poca attenzione alla crescita; - **sbilanciamento operativo**.



LA STRUTTURA FUNZIONALE La

struttura funzionale è **adeguata per imprese**:

- di **medie dimensioni** e **combinazioni produttive relativamente semplici**; - con **limitata varietà di prodotti** o una linea piuttosto omogenea.

Le **caratteristiche** di tale struttura sono:

- **minor accentramento**: gestione più autonoma dei vari livelli gerarchici;

- **criterio di raggruppamento per input**;

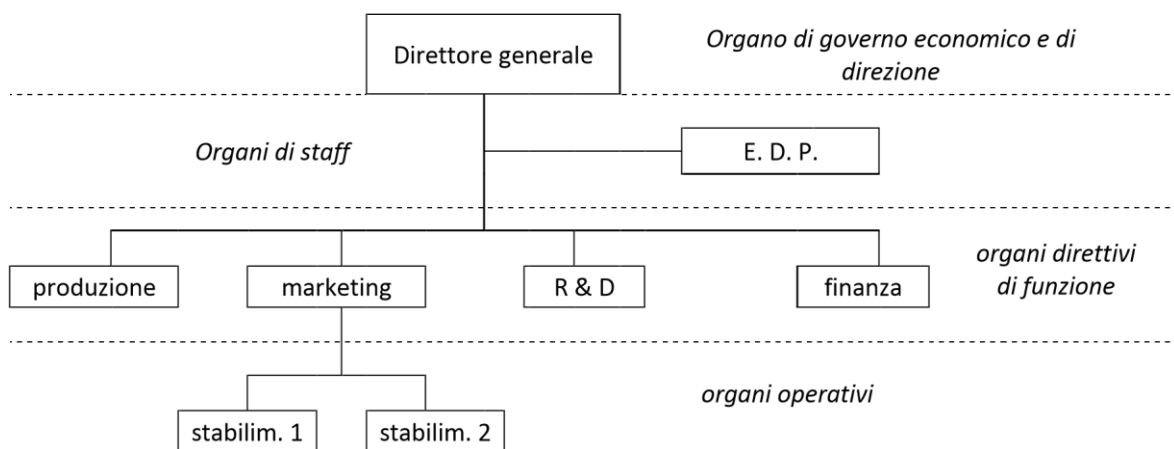
- **specializzazione funzionale**, secondo il criterio della tecnica, cioè per gruppi di processi della medesima specie; - **coordinamento mediante standard**. Principali **vantaggi**: - **elevata efficienza**;

- **economie di scala e maggior produttività** grazie alla specializzazione e all'assetto funzionali; - **rapporti interpersonali** (componente valoriale). Principali **limiti**:

- **conflitti interfunzionali e comunicazioni ambigue** a causa delle varie **deleghe di autorità**, in particolare a favore dei direttori di funzioni, i quali in quanto detentori di informazioni rilevanti possono influenzare il processo decisionale;

- **flessibilità nel lungo periodo**: scarsa capacità di sorveglianza;

- un **eccessivo numero di deleghe di autorità** può portare all'esigenza di creazione di nuovi organi, maggiori necessità di coordinamento, sovraccarico di livelli, creazione di nuovi organi e così via in un circolo vizioso.



A livello di alta direzione troviamo come sempre il direttore generale, al livello sottostante troviamo i dipartimenti funzionali che si occupano della direzione dei propri settori, delineando le azioni che devono essere realizzate dalle unità operative.

I CONFLITTI INTERFUNZIONALI - ESEMPIO		
	Marketing	Produzione
Conflitto di obiettivi	L'obiettivo operativo è la soddisfazione dei clienti	L'obiettivo operativo è l'efficienza di produzione
Aree di conflitto	Commento tipico	Commento tipico
Ampiezza della linea di prodotti	"I nostri clienti ci chiedono varietà"	"La linea di prodotto è troppo ampia, si ottengono solo cicli brevi, non economici"
Introduzione di nuovi prodotti	"I nuovi prodotti sono la nostra linfa"	"Cambiamenti di design non necessari sono eccessivamente costosi"
Programmazione della produzione	"Ci servono risposte più rapide, i lead time sono troppo lunghi"	"Abbiamo bisogno da parte dei clienti di impegni realistici che non cambino come il vento"

Distribuzione fisica	“Perché non abbiamo mai il giusto merchandise in magazzino?”	“Non ci possiamo permettere di mantenere scorte enormi”
Qualità	“Perché non possiamo avere una qualità ragionevole a prezzi bassi?”	“Perché dobbiamo sempre offrire opzioni troppo costose e poche opzioni economiche?”

LA STRUTTURA DIVISIONALE La

struttura divisionale è **adeguata per**:

- **imprese di medie/grandi dimensioni** e **combinazioni produttive relativamente complesse**; - **più prodotti destinati a specifici mercati**.

Le **caratteristiche** di tale struttura sono:

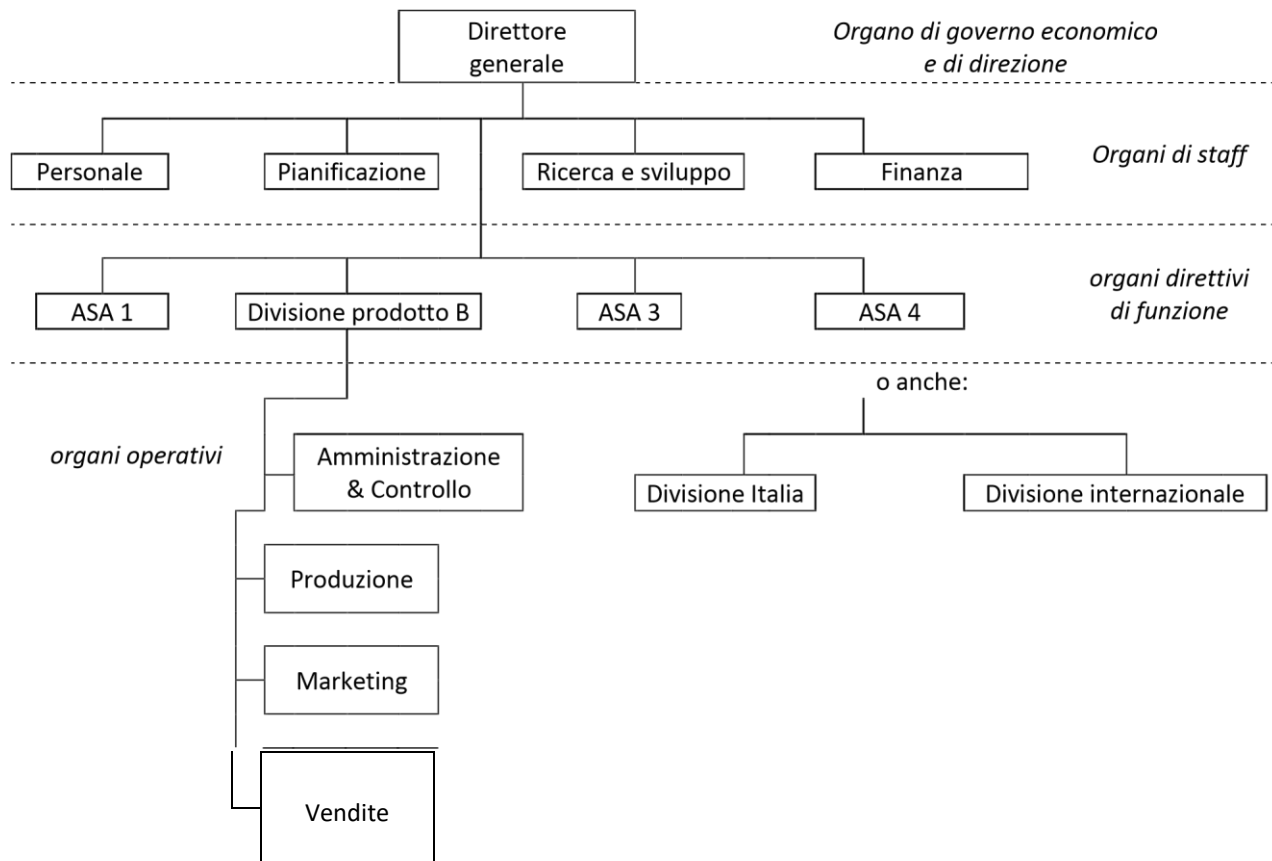
- **specializzazione in base all'output**: al di sotto dell'alta direzione gli organi sono raggruppati in modo che a ogni divisione risultano assegnate gran parte dei processi (vendita, marketing, produzione, sviluppo) relativi a un certo prodotto o mercato (ad esempio per area geografica o per clienti);
- **rilevante peso di organi di staff** che gestiscono e coordinano processi comuni a tutte le divisioni; - **esistenza di divisioni**, anche detti centri di profitto; - **coordinamento mediante standard**. Principali **vantaggi**:
- **adeguatezza a strategie di diversificazione**: l'adozione di questa struttura risulta tanto più conveniente quanto meno siano interrelati i prodotti dell'impresa o i mercati in cui essa opera; - **elevata flessibilità**;
- **risorse allocate proporzionalmente** alle prospettive reddituali dei progetti di investimento delineati dalle divisioni;
- **prezzi di trasferimento**: input necessari ad una divisione possono essere gli output prodotti da un'altra divisione, acquistandoli all'interno dell'impresa si abbattano i costi e si aumentano i ricavi evitando spese di trasporto e imposte; - **sviluppo di capacità imprenditoriali**.

Principali **limiti**:

- **elevata conflittualità** non tra individui ma **tra intere divisioni**;
- **elevato fabbisogno di coordinamento**;
- **scarsa efficienza** a causa della struttura molto complessa da coordinare, gestire, e per la risoluzione di conflitti; - **enfasi sul breve periodo**.

Ogni divisione può essere considerata una quasi impresa nella gestione del proprio prodotto/mercato, in quanto gode di **ampia autonomia decisionale**, a volte è dotata di propri organi di staff e ha una struttura organizzativa che può differire da quella di altre divisioni. Possiamo distinguere **due tipologie di struttura divisionale**:

- **struttura divisionale accentrata**: è utilizzata nel caso esistano legami intensi che quindi danno luogo a collaborazioni tra le divisioni;
- **struttura divisionale pura**: i legami tra le divisioni sono tenui e la delega è elevata, non vi sono organi di staff che si occupano dei processi comuni tra divisioni. Dunque in questo caso avremmo gli organi di staff posizionati sotto il rettangolo "divisione", quindi uno sotto l'altro nello stesso modo di "amministrazione & controllo".



LE STRUTTURE FUNZIONALI MODIFICATE

Quando le organizzazioni a struttura funzionale devono adottare **strategie di crescita o diversificazione**, i meccanismi di coordinamento tradizionali non sono più sufficienti, tuttavia la trasformazione in struttura divisionale per la necessità di sfruttare al massimo le economie di scala è sconsigliata.

E' possibile ricorrere a modelli di struttura che, pur conservando la specializzazione funzionale, consentono la gestione di altre dimensioni rilevanti mediante la creazione di appositi **organi che affiancano la configurazione tradizionale**. Tali organi, che realizzano **l'integrazione orizzontale**, possono essere:

- **temporanei o permanenti;**
- **dotati o meno di autorità gerarchica.**

	TEMPORANEI	PERMANENTI
SENZA AUTORITA'		per PRODOTTO
CON AUTORITA'	per PROGETTO	a MATRICE

STRUTTURA PER PRODOTTO

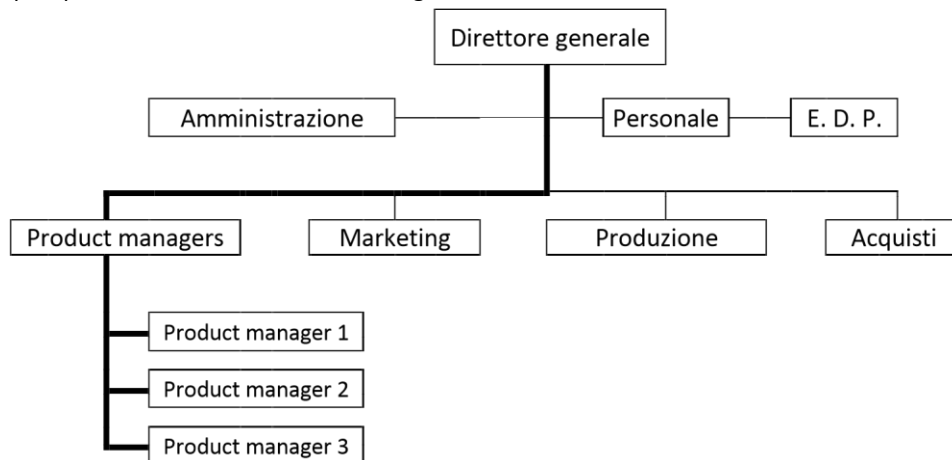
La struttura con **product managers (PM)** nasce nel momento in cui un'impresa, nel perseguire obiettivi di crescita e diversificazione, cerca uno strumento capace di coordinare l'azione relativa a combinazioni prodotto / mercato relativamente omogenee. Il **product manager**:

- è responsabili di tutti gli aspetti relativi a un singolo prodotto o gruppo di prodotti;
- taglia orizzontalmente la tradizionale gerarchia;
- è considerato anche il responsabile principale dei risultati economici parziali del prodotto, ma a cui non è attribuita autorità gerarchica (paradosso organizzativo).

Abbiamo due **tipi di organizzazione per product management**:

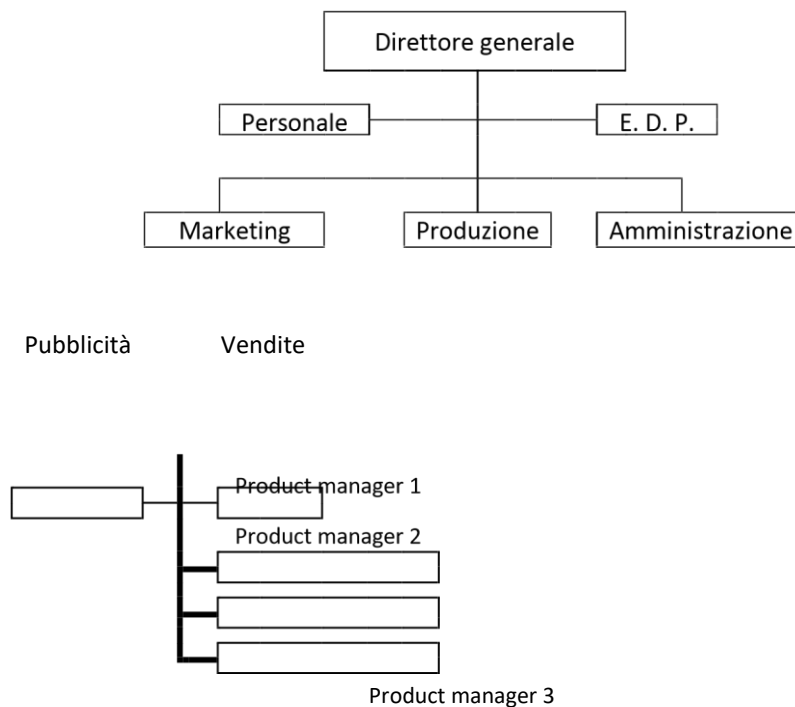
1) **Tipo 1:** si attua in **aziende fortemente diversificate**, i PM sono alle **dipendenze dell'alta direzione**, con **compiti prevalentemente strategici e di scelta di allocazione delle risorse**.

Qui il coordinamento avviene mediante **contatti diretti con le proprie controparti**, la valutazione viene effettuata in base alla contribuzione del proprio prodotto al risultato economico globale.



2) **Tipo 2:** presente in **aziende sempre con gamma di prodotti ampia ma non diversificata**, i PM sono alle **dipendenze della direzione commerciale** (marketing, produzione..), con **compiti di gestione del marketing** di ogni prodotto.

Qui il coordinamento avviene mediante **piani, riunioni, comitati, ecc**; la responsabilità della contribuzione spetta alla direzione dalla quale il PM dipende.



Fra gli strumenti maggiormente utilizzati dal product manager per stabilire le linee guida per l'azione, vi sono i piani marketing. I principali **vantaggi** rispetto alla funzionale sono:

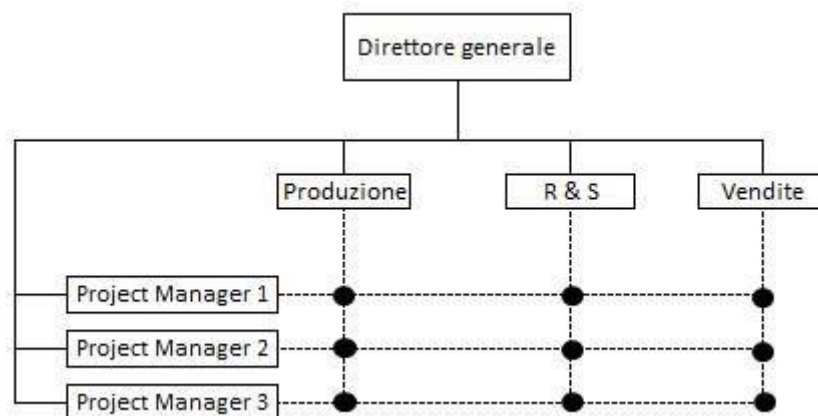
- **maggior coordinamento** tra le attività connesse ad un prodotto;
- **maggiore responsabilizzazione** di un organo per i risultati di un prodotto; - **maggiore flessibilità/dinamicità** (avvicinamento ai mercati di sbocco) I principali **limiti** sono:

- maggior tempo per le attività di coordinamento;
- la responsabilità non diretta o comunque parziale del product manager porta a confusione e conflitti.

STRUTTURA PER PROGETTI

Questo tipo di struttura è scelta quando si vuole mantenere un **elevato grado di sofisticazione tecnica** e contemporaneamente è necessario raggiungere uno specifico obiettivo.

In questo caso accanto agli organi specializzati per funzioni vengono istituiti altri organi temporanei ognuno dei quali è responsabile dell'esecuzione di un **progetto**, cioè un'insieme di attività particolarmente complesse che richiedono l'impiego di diverse persone provenienti da più funzioni aziendali. I **capi progetto** hanno **autorità gerarchica** nei confronti delle persone che fanno parte del **team di progetto**, i quali si trovano in una situazione di **doppia dipendenza non contemporanea**: finché il progetto è in corso di esecuzione dipendono dal **project manager**, il tempo restante dagli organi funzionali. Per il successo dell'organizzazione è necessario che i capi progetto abbiano grandi doti di leader-ship, e ovviamente conoscenze di tutta l'organizzazione in quanto sarà loro il compito di cercare le persone adatte per il compimento dell'attività di progetto.



Principali **vantaggi** rispetto alla funzionale sono:

- miglior controllo e qualità del progetto, con minori tempi di sviluppo di questo; - migliori relazioni con i clienti; - migliore valutazione dei risultati;
- maggiore coordinamento tra unità tecniche; - maggiore orientamento agli obiettivi; I principali **svantaggi** sono:
- possibile insorgere di conflitti e contrasti tra PjM e direttori funzionali;
- tensioni per il team di progetto;
- incoerenze nell'applicazione delle politiche aziendali;
- personale a volte preso dall'esterno nel caso quello interno non abbia le competenze necessarie; - eccessivo numero di spostamento del personale che disturba il regolare percorso dell'azienda.

STRUTTURA A MATRICE

La struttura a matrice può essere intesa come **un'evoluzione della struttura per progetti**. Essa presenta:

- organi di primo livello che sono **specializzati sia per tecniche sia per prodotti/progetti**;
- una **duplice linea di autorità** in quanto i capi degli organi di secondo livello dipendono contemporaneamente dal responsabile di prodotto/progetto e dal dirigente di funzione.

La **differenza sostanziale** rispetto alla struttura di progetto è la **durata della dipendenza**: in quella per progetti la dipendenza nei confronti del responsabile è limitata alla durata del progetto stesso, nella matrice essa è **permanente e contemporanea** a quella verso il responsabile di progetto; è da sottolineare però che questa duplice dipendenza riguarda solo i capi degli organi che si trovano all'intersezione di linee funzionali e di prodotto-progetto (i **two-boss-managers**). Al di sotto di questi la scala gerarchica è la stessa e comanda sempre la direzione. Tutti i **sistemi operativi** (pianificazione, programmazione, controllo, gestione del personale) devono essere **bidimensionali**, ovvero servire ad entrambe le dimensioni della matrice.

I **ruoli direttivi principali** di una struttura per matrice sono:

- l'**alta direzione**, il cui compito è il mantenimento degli equilibri di potere (formalizzando i compiti di ognuno);
- i **responsabili di funzione e di prodotto/progetto**, il cui compito è di utilizzare al meglio il personale messi a disposizione per la realizzazione del prodotto o del progetto;
- il **two-**

boss-

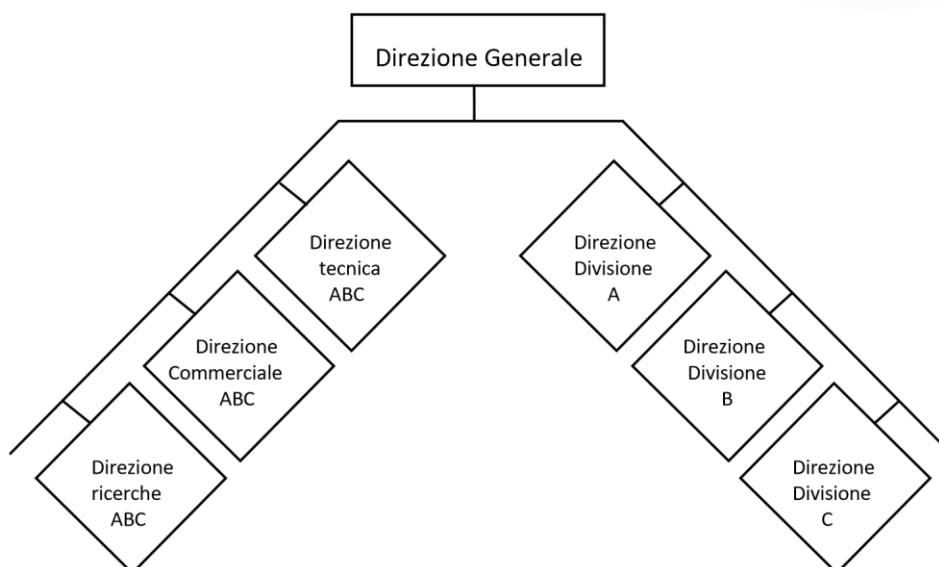
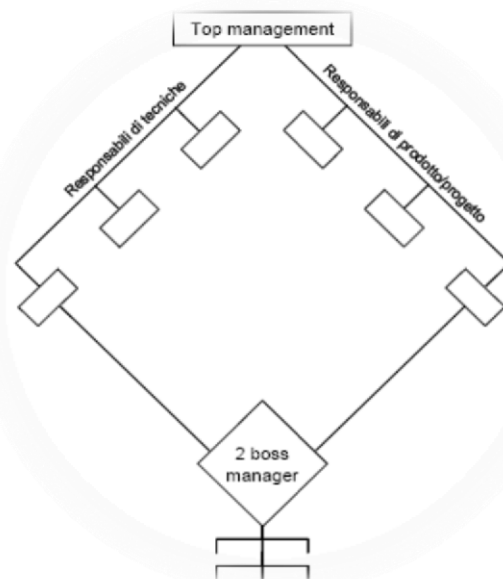
- duplice linea di autorità-responsabilità;
- elevato numero di ruoli manageriali e integratori;
- caratteri diffusi di partecipazione/autonomia;
- coordinamento mediante mutuo adattamento;
- elevato grado di complessità interna.

I principali **vantaggi** sono:

- mix di efficienza/efficacia.

I principali **limiti** sono:

- elevata conflittualità;
- elevato fabbisogno di coordinamento;
- possibili squilibri autorità-responsabilità.



manager, deve trovare la soluzione ottimale per accontentare le due linee gerarchiche da cui dipende. **Caratteristiche** della struttura a matrice:

- doppio criterio di raggruppamento (input e output);



- flessibilità;

I SISTEMI DI DIREZIONE

I **sistemi di direzione** sono un insieme di attività trasversali (ad es. il processo di controllo di gestione) o diffuse (ad es. la funzione di gestione del personale), il cui ruolo consiste nel permettere operativamente il funzionamento del sistema organizzativo, inducendo adeguati stimoli di comportamento. Dunque deve esserci una progettazione organizzativa di fondo, intesa come l'insieme di decisioni e azioni attraverso cui si definiscono le regole di funzionamento, avente come fine il raggiungimento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione.

Il riferimento che seguiamo per la progettazione è la **teoria dei sistemi socio-tecnici di Seiler**, in cui:

- le **variabili organizzative**: sistemi di direzione o operativi, struttura organizzativa e distribuzione del potere interagiscono con le **variabili di contesto** (individuali, sociali, tecniche, istituzionali) e con le **variabili ambientali** determinando il comportamento organizzativo e conseguentemente i risultati dell'organizzazione.

Possiamo dire che nell'impresa:

- le materie prime sono attività e competenze;



- gli strumenti di lavoro sono sistemi di direzione, struttura organizzativa e distribuzione del potere; - l'output sono il comportamento organizzativo e il risultato.

La **progettazione dei sistemi di direzione** deve quindi essere coerente con le altre variabili e **tenere conto di:**

- **esigenze tecniche:** derivanti dalle pressioni della strategia e dei fini aziendali e dell'ambiente esterno;

- **esigenze personali:** relative alle pressioni delle caratteristiche individuali e professionali dei membri dell'impresa.

Queste esigenze, anche dette fabbisogni organizzativi, pongono obiettivi e vincoli alla progettazione delle variabili organizzative.

Possiamo dire che la struttura organizzativa definisce gli **elementi statici** del sistema dei ruoli (definisce posizioni e la distribuzione del potere mediante deleghe), mentre i sistemi di direzione ne rappresentano la **dinamica**, in quanto favoriscono l'adattamento della struttura alle variazioni che si manifestano durante la vita dell'impresa (come ad esempio variazioni di strategia, dei programmi, dei processi produttivi). Il tutto, influenzato da variabili endogene/esogene.

Fornire un elenco **dei vari sistemi** esaustivo ed univoco è complicato, ma **una possibile classificazione può essere:**

- **sistemi di determinazione degli obiettivi e di allocazione delle risorse:** comprendono i sistemi di pianificazione strategica, i sistemi di programmazione e controllo di gestione;

- **sistemi di gestione del personale:** comprendono i sistemi di valutazione dei risultati, il sistema di sviluppo e il sistema di ricompensa;

- **sistemi connessi ai processi decisionali:** comprendono i sistemi informativi, i sistemi di decisione e i sistemi di gestione dei conflitti.

Sarebbe bene che la progettazione dei sistemi di direzione vada di pari passo con la progettazione della struttura organizzativa.

FABBISOGNI TECNICI

Adattare l'organizzazione alle spinte dell'ambiente e alle variazioni della strategia tramite la gestione:

- dell'evoluzione del posizionamento strategico delle variabili critiche

- delle differenze tra i microcosmi organizzativi - dell'integrazione verso l'unica missione.

Agire solo sull'articolazione della struttura organizzativa (ad es.: struttura per funzioni), per gestire una variabile chiave della strategia (ad es.: il processo produttivo) corrisponde ad una soluzione mono-dimensionale e non coordinata di un problema organizzativo.

FABBISOGNI PERSONALI

Adattare le competenze dell'organizzazione (considerate una variabile indipendente) alle spinte endogene ed esogene tramite la gestione:

- della coerenza delle competenze:

- conoscere e dominare il proprio ambito organizzativo, avendo chiari rapporti gerarchici e responsabilità; utilizzare le proprie competenze al meglio;

- mantenere i propri valori personali;

- porre l'individuo in condizioni di relativa stabilità per far fronte al crescente dinamismo dell'impresa.

- dello sviluppo delle competenze:

- evoluzione differenziata delle competenze nel corso della vita;

- evoluzione delle attese individuali nutrite nei confronti dell'impresa per il raggiungimento dei propri obiettivi professionali e personali;

- prevenzione e soluzione di possibili fenomeni di obsolescenza professionale.

Problemi di progettazione organizzativa:

- **fabbisogni tecnici vs fabbisogni personali:** tra i due fabbisogni esistono delle relazioni di incompatibilità; ad es. per presidiare più variabili ambientali si potrebbe pensare di variare la gamma dei compiti che si richiedono ad un individuo (imulti tasking), ma ciò potrebbe scatenare una reazione perversa (l'individuo non percepisce le priorità);

- **fabbisogni tecnici vs fabbisogni tecnici e fabbisogni personali vs fabbisogni personali:** all'interno degli stessi fabbisogni esistono delle relazioni di incompatibilità; ad es. la necessità di flessibilità vs la ricerca dell'efficienza, all'interno dei fabbisogni tecnici.

IL SISTEMA DI GESTIONE DELLE IMPRESE

Nella pratica d'impresa solitamente dato l'ambiente si sceglie la strategia, per realizzare la strategia si progetta la struttura organizzativa per far funzionare le posizioni presenti nella struttura, si definiscono gli strumenti di gestione del personale e si scelgono le persone. Le persone sono però la colonna portante dell'organizzazione, in quanto influenzano, con i loro fabbisogni, il corretto funzionamento dell'impresa e pertanto è fondamentale tener conto della progettazione e della gestione dei sistemi di direzione. Entrando nel gergo HR-ese, definiamo:

- la **struttura organizzativa**: rappresenta l'insieme delle unità organizzative (per esempio il marketing) specializzate per gruppi di compiti;
- la **posizione**: esprime l'insieme dei compiti, delle attività e delle responsabilità assegnate a una specifica casellina dell'organigramma;
- il **ruolo**: è l'insieme delle aspettative di comportamento che si nutrono nei confronti di una persona che ricopre una certa posizione;
- l'**organigramma**: è il documento che rappresenta la struttura organizzativa, la denominazione delle unità organizzative (insiemi di caselline) e delle posizioni (singole caselline);
- il **profilo di ruolo**: esprime i comportamenti ottimali attesi dall'organizzazione nello svolgimento delle attività assegnate al titolare su una data posizione e i requisiti professionali e personali richiesti;
- il **job description**: è il documento che formalizza le attese dell'organizzazione rispetto a ogni posizione (contiene le finalità mission, le attività da svolgere, le responsabilità, le interdipendenze con altre posizioni e i mezzi a disposizione).

I SISTEMI

All'interno dei sistemi di gestione delle persone possono essere individuati una serie di sotto-sistemi con precisi schemi di funzionamento, i **tre sottosistemi rilevanti dei sistemi di direzione sono**:

- il **sistema di valutazione del personale**;
- il **sistema di sviluppo**; - il **sistema di ricompensa**.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

La valutazione periodica del personale è necessaria per valutarne il contributo tenendo conto sia delle performance oggettive sia delle parti variabili e delle dinamiche del sistema d'impresa.

Gli **oggetti di valutazione** sono tre: la **posizione o ruolo**, la **prestazione**, il **potenziale**. A volte anche le competenze. 1)

valutazione della posizione o job evaluation: si valutano i diversi ruoli professionali presenti all'interno dell'organizzazione, definendone le competenze e la relativa retribuzione, controllando che i risultati attesi per quel ruolo siano stati rispettati. Le dimensioni di analisi sono il presente e il ruolo.

2) **valutazione della prestazione**: si analizza la persona che ricopre uno specifico ruolo in base al risultato raggiunto e il contributo fornito, si determina quindi cosa ha fatto e come lo ha fatto, in base a quali comportamenti. Le dimensioni di analisi sono il passato e la persona.

3) **valutazione del potenziale**: riguarda la prestazione che in futuro quella persona potrebbe realizzare, valutando capacità possedute e non ancora espresse. La dimensione di analisi riguarda il futuro e la persona.

IL SISTEMA DI SVILUPPO

Il **sistema di sviluppo** è l'insieme delle tecniche che permettono di garantire un **equilibrio quali-quantitativo** tra l'evoluzione dell'individuo e l'evoluzione organizzativa, **mediante alcune attività**:

a) pianificazione del personale, viene costruita sulla base di informazioni provenienti da:

- **copertura del ruolo**: esaminando quanto la persona soddisfa le attese previste da quel ruolo, ciò consente di misurare il gap esistente tra il profilo del ruolo e il profilo della persona che lo ricopre;
- **prospettive organizzative**: comprendono le variazioni di organigramma e di ruoli previste per gli anni successivi e i profili di ruolo che devono trovare copertura o essere creati;
- **analisi del potenziale**: è il processo che consente di rilevare le capacità detenute da una persona.

b) reclutamento e selezione: il primo è lo strumento con cui il selezionatore contatta i candidati potenzialmente interessati per

una determinata posizione scoperta; la selezione consente di scegliere tra i candidati contattati coloro i quali meglio rispondono alle caratteristiche richieste (colloquio, test attitudinale);

c) la formazione: può essere di miglioramento, se orientata ad accrescere il grado di copertura del ruolo, oppure di evoluzione, se finalizzata a fornire alla persona competenze riguardanti ruoli diversi da quello ricoperto;

d) gestione delle carriere: ogni individuo percorre un determinato sentiero di carriera, ovvero un insieme coerente di ruoli da ricoprire in sequenza nel tempo. La costruzione di tali sentieri deve essere composta prendendo in considerazione informazioni specifiche riguardanti:

- la struttura organizzativa (come sono organizzato e come lo sarò in futuro?);
- il sistema di ricompensa (a quali spese devo e dovrò far fronte?);
- la mappa delle competenze (di quali competenze ho bisogno oggi e quali in futuro?). I sentieri di carriera possono essere:
 - verticali: quando si sviluppano all'interno del medesimo raggruppamento professionale attraverso una progressione continua da un livello inferiore a quello superiore;
 - diagonali: quando vi è uno spostamento a un altro raggruppamento professionale.

IL SISTEMA DI RICOMPENSA

Il **sistema di ricompensa** può essere definito come l'insieme dei meccanismi che rendono conveniente nel tempo la relazione tra azienda e persona e che consentono di mantenere equo il rapporto contributi-incentivi e l'equilibrio generale. Ogni **formula di retribuzione** ha però vantaggi e svantaggi, si passa da una retribuzione di base, a una fissa, al premio. Tale retribuzione va definita **in base a tre fattori**:

- il **valore del ruolo**: deve essere valutato secondo le competenze necessarie, la difficoltà dei problemi incontrati, le responsabilità;
- il **grado di copertura del ruolo**; - i **risultati prodotti**.

CONCLUSIONI

In sintesi, la gestione delle persone deve tener conto dei differenti contesti di lavoro:

- **nella selezione**: le competenze vanno scelte in base alla posizione che andranno ad occupare;
- **nella valutazione**: si deve tener conto dei risultati raggiunti e dei comportamenti e delle strategie adottati per farlo; - **nella ricompensa**: si deve avere riguardo dell'impegno messo e dei risultati raggiunti.

Così l'impresa si assicura che l'evoluzione dei fabbisogni e delle competenze richieste proceda armoniosamente.

CAPITOLO 8 - SIMON, LA SCUOLA, LE DECISIONI

Il tema delle dinamiche del comportamento degli individui, in particolare di quelli nelle organizzazioni, sono state ampiamente approfondite da due autori in particolare:

- **Barnard**: president della New Jersey Telephone Company, collabora con il prof. Henderson di Harvard, autore di "Functions of the executive". Probabilmente influenzato dal contest storico in cui iniziava a diffondersi la figura del manager, egli pone l'attenzione sui moventi che spingono gli individui a contribuire alle organizzazioni, soprattutto sentimentali, approfondendo quindi i legami tra aspetti formali e informali dell'organizzazione.
- **Simon**: sociologo, uno dei fondatori della psicologia cognitive e dell'analisi dei processi decisionali, uno tra i primi studiosi a intuire la portata rivoluzionaria dell'informatica nella gestione delle organizzazioni complesse. Ha vinto il premio Nobel per l'economia nel 1978, è autore di "Administrative behavior", riconosce le idee in materia di Barnard. Simon elabora una Teoria del Comportamento Organizzativo basata su altre due teorie: la Teoria dell'Influenza Organizzativa e la Teoria della Razionalità Limitata, la cui unione fornisce uno strumento analitico incentrato sul processo decisionale che precede l'azione e che impatta sul grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi.

L'analisi di **Barnard** si concentra maggiormente **sull'azione degli individui e sui moventi**, l'analisi di **Simon** si focalizza sul **processo decisionale e sulle premesse decisionali**.

Partendo dal principio di intenzionalità di Barnard, secondo il quale il comportamento degli individui è sempre intenzionale, **Simon** evidenzia l'importanza delle **premesse decisionali**, intese come l'insieme di elementi raccolti dall'individuo prima di decidere le azioni da intraprendere, che nella vita organizzativa sono influenzate da molte interdipendenze.



Per **Barnard** l'organizzazione è **un sistema cooperativo**, risultante dell'equilibrio tra moventi individuali e moventi organizzativi, il cui compito di allinearli spetta al manager; i presupposti per la nascita di un'organizzazione sono: - raggiungimento di scopi comuni (aspetto formale);

- comunicazione tra i suoi membri (aspetto informale).

Seguendo questa linea, **Simon** sostiene che il **processo decisionale razionale** sia **strutturato in alcune fasi**: -

identificazione del problema;

- individuazione delle possibili soluzioni;

- analisi dell'impatto, quindi delle conseguenze delle soluzioni possibili; - scelta della soluzione e azione.

In base a ciò, egli sostiene anche che mezzi e fini non possono essere considerati sempre razionali per via dell'incertezza, distinguendo **due razionalità**:



razionalità oggettiva dell'uomo economico, che non può essere messa concretamente in pratica (ad esempio effettuare la scelta migliore per il raggiungimento dei fini dell'azienda piuttosto che scegliere in base a interessi personali);

- **razionalità intenzionale limitata** (a causa degli stati affettivi), che è la razionalità che guida i comportamenti e le scelte all'interno dell'organizzazione, negando l'assunto di una razionalità assoluta dei processi decisionali organizzativi. Per Simon i decisori non sono mai a conoscenza di tutte le possibili alternative e delle loro conseguenze, con informazioni imperfette e incomplete, dunque egli individua dei **limiti della razionalità** oggettiva dicendo che nella pratica è riscontrabile solo quella limitata, dovuta ai seguenti fattori:

- informazioni incomplete e imperfette;
- conoscenza parziale delle possibili alternative;
- impossibilità di conoscere tutte le possibili conseguenze delle azioni;
- tempo limitato a disposizione dei decisori;
- preferenze non perfettamente ordinate e contrastanti;
- incertezza e ambiguità dei criteri a cui attenersi per la scelta, dovute a motivi etici, culturali, emotivi, cambiamenti del contesto. **Simon** afferma infine che tali limiti possono essere corretti dall'organizzazione mediante **meccanismi di influenza** (persuasione, stili di direzione specifici, organizzazione di riunioni che esaltino la figura e i valori dell'azienda, ecc..).

In particolare egli sostiene che i processi decisionali precedono l'azione organizzativa, dunque l'organizzazione deve contribuire a definire e progettare l'ambiente in cui si svolgono tali processi in modo da favorire la presa di decisioni idonee e favorevoli al perseguimento degli obiettivi organizzativi. **L'ambiente decisionale** è costituito da:

- **premesse oggettive**: premesse di decisione fornite dall'organizzazione (di valore, culturali, modus operandi);
- **premesse soggettive**: premesse di decisione fornite dalla personalità di chi prende la decisione;
- **l'ambiente psicologico della decisione**, risultante dalla combinazione di diversi meccanismi di influenza.

I **meccanismi interni di influenza organizzativa** per progettare l'ambiente psicologico sono:

- **il criterio dell'efficienza**: l'individuo prima di intraprendere un'azione, effettua un confronto tra sforzi e benefici attesi legati all'azione scelta.
- **identificazione organizzativa**: l'individuo fa propri gli obiettivi dell'organizzazione, li interiorizza e sostituisce alla sua scala di valori personali quelli organizzativi.

I **meccanismi esterni di influenza organizzativa** sono:

- **autorità**;
- **comunicazione**;
- **addestramento**: può essere considerato come un tipo di comunicazione che fa in modo di rafforzare gli obiettivi e i mezzi organizzativi dettati dall'organizzazione.

I meccanismi d'influenza sono **interconnessi** e **intercambiabili** tra di loro: quanto più si riduce il ricorso ad uno di essi tanto più aumenta l'uso degli altri.

La prospettiva appena vista evita di considerare le organizzazioni come degli oggetti indipendenti dall'agire umano.

Reificazione, gli organigrammi, le descrizioni dei ruoli, la formalizzazione dei compiti, non dicono nulla sulla vita reale delle organizzazioni e non consentono di analizzare in maniera puntuale comportamenti organizzativi.

THOMPSON E L'AZIONE ORGANIZZATIVA

Thomson focalizza la propria attenzione non tanto al comportamento degli individui al loro interno, quanto al comportamento delle organizzazioni nel complesso, in particolare l'impatto della **tecnologia** sulla struttura.

L'autore inoltre discute sul conflitto tra **sistemi aperti** e **sistemi chiusi**, così classificati in base all'esistenza o meno di un'**interazione** con l'ambiente esterno, e delle loro limitazioni quando applicati nella pratica dell'analisi organizzativa. Il **sistema chiuso** infatti non considera per sua natura le influenze ambientali, il **sistema aperto** invece enfatizza eccessivamente l'adattamento delle organizzazioni all'ambiente, trascurando la possibile controllabilità di alcuni elementi. Da questa definizione ne scaturisce che le organizzazioni complesse sono concepite come una **sintesi tra sistemi aperti e sistemi chiusi**, quindi come sistemi che fronteggiano l'**incertezza** e che risultano indeterminati (tale **incertezza** nasce dal loro interagire con l'ambiente, mentre l'**indeterminatezza** è la naturale conseguenza del loro continuo adattamento nel fronteggiare proprio tale incertezza ambientale), e allo stesso tempo le organizzazioni sono soggette al **criterio della razionalità** e perciò richiedono **determinatezza**

e **certezza**. Secondo Thompson, l'elemento fondamentale delle organizzazioni è però la razionalità, necessaria per poter conseguire gli obiettivi, e ciò si scontra con il fatto che l'organizzazione è un sistema aperto ma i rapporti che intrattiene sono selezionati (non ha rapporti con tutto l'ambiente) e riguardano solo alcuni aspetti dell'ambiente. Le organizzazioni dunque interagiscono con il proprio ambiente sia per l'acquisizione degli input sia per la collocazione dei propri output, i quali influenzano la logica di sistema chiusa propria della tecnologia, allora un'organizzazione cercherà di isolare il più possibile il proprio **nucleo tecnico** di attività dalle incertezze generate proprio da queste interazioni con l'ambiente. Thompson suggerisce che le organizzazioni differiranno tra loro in termini delle metodologie tecniche adottate per affrontare diverse combinazioni di variabilità. L'organizzazione può, dunque, scegliere il suo percorso di azione (**azione organizzativa**). I **tre elementi del modello di Thompson** sono:

1) azione organizzativa: si fonda sui risultati attesi e sulle convinzioni sui rapporti di causa-effetto, infatti posto un obiettivo desiderato, il quadro di conoscenze a disposizione determina i tipi di variabili necessarie e il modo in cui manipolarle per realizzare tale obiettivo;

2) razionalità tecnica (o tecnologia): qualsiasi apparato meccanico o conoscenza specialistica per raggiungere un fine, in altre parole la misura per cui le attività sono ritenute capaci di produrre gli esiti desiderati (tecnologia di intermediazione, poi di concatenamento, e infine tecnologia intensiva); tali misure possono essere valutate in termini di:

- quanto le azioni ottengono i risultati desiderati (**dimensione strumentale**);
- quanto tali risultati sono stati ottenuti con il minimo impiego di risorse (**dimensione economica**).

La razionalità tecnica è dunque una componente necessaria ma non sufficiente a garantire la razionalità organizzativa.

3) razionalità organizzativa: in sintesi essa implica tre attività principali, che sono interdipendenti tra loro: -

- le attività e l'approvvigionamento degli input necessari alla tecnologia;
- le attività tecnologiche;
- le attività e la distribuzione dei relativi output.

Le attività di input e output sono variabili esterne al sistema chiuso costituito dal solo nucleo tecnico, ma la cui implicazione è strettamente necessaria, e questo non permette l'isolamento assoluto del nucleo tecnico. Le organizzazioni allora cercano di minimizzare le influenze dell'ambiente attraverso tecniche quali il buffer ring, lisciatura/livellamento, la previsione e il razionamento. In particolare gli elementi ambientali che possono influenzare l'azione organizzativa sono **vincoli** (condizioni fisse che un'organizzazione non è in grado di controllare) e **contingenze** (sono quei fattori che possono o non possono variare). La **razionalità organizzativa è perciò il risultato di:**

- vincoli che l'organizzazione deve affrontare;
- contingenze a cui l'organizzazione deve far fronte; - variabili che l'organizzazione può controllare.

L'unica cosa che si può fare per progettare l'organizzazione è:

- isolare il nucleo tecnico, ossia la parte che si occupa del processo di trasformazione (**protezione del nucleo tecnico**); - progettare le **unità di confine**, che dovranno fronteggiare l'ambiente (**progettazione organizzativa**).

Dunque, bisogna tenere conto delle possibili influenze dell'ambiente e della razionalità tecnica.

Per risolvere il primo problema, vi sono **tre soluzioni**:

- **isolamento del nucleo tecnico** (bufferamento, lisciatura o livellamento, anticipazione, razionamento);
- **gestione della dipendenza** (alternative, prestigio, potere)
- **gestione dei confini** (internalizzazione delle contingenze critiche per cercare di risolverle).

CAMPI DI AZIONE ORGANIZZATIVA

Per Thompson i risultati dell'azione organizzativa (costruire macchine) non dipendono da una singola tecnologia (produzione di acciaio) ma da una matrice tecnologica (estrazione e raffinazione del petrolio, produzione di gomme e di plastica, ecc).

Nonostante un'impresa possa occuparsi di gran parte di queste operazioni da svolgere, non potrà mai considerarsi autosufficiente nella produzione di un'autovettura, bensì vi sono relazioni di interdipendenza tra le organizzazioni. Il **campo d'azione** identifica le attività di dipendenza di un'organizzazione dall'ambiente rispetto agli input.

Thompson chiama **task environment** quegli elementi dell'ambiente che risultano rilevanti o potenzialmente rilevanti per la definizione degli obiettivi e per il loro raggiungimento, come ad esempio clienti, fornitori, concorrenti.

Per gestire e minimizzare la dipendenza dal loro task environment, le organizzazioni adottano strategie come l'acquisire prestigio (modo per ottenere potere), ampliare il proprio task environment, intraprendere strategie cooperative (coalizioni), sempre cercando un punto di ottimo tra le interdipendenze e le norme di razionalità.

Le **organizzazioni**, per rimuovere o ridurre le interazioni con gli elementi del task environment, possono ricorrere ad un **cambiamento del proprio disegno organizzativo**, mediante:

integrazione verticale (specialmente in presenza di tecnologie di concatenamento); - aumento della dimensione della popolazione servita (tecnologie di mediazione); - incorporazione dell'oggetto o dell'utente nell'organizzazione (tecnologie intensive).

Thompson distingue **tre tipologie di interdipendenza**:

- **generica**: gli individui o le unità possono lavorare in modo autonomo (baseball); è la forma più debole e meno complessa di interdipendenza, caratterizzata dal fatto che le unità hanno come unico elemento che le accomuna il fatto di appartenere alla stessa organizzazione: esse sono interdipendenti, in quanto il fallimento di una qualunque parte minaccia l'intera organizzazione e di conseguenza le altre parti;
- **sequenziale**: quando vi sono compiti da svolgere in sequenza (football); l'output prodotto da C è input per D; D non può lavorare se non ottiene input da C, quindi le due unità lavorano in sequenza;
- **reciproca**: i compiti di due o più individui sono dipendenti l'un l'altro (basket); Gli output di ogni parte diventano gli input di ogni altra (l'attività di ogni parte dipende dall'attività delle altre).

Queste tre tipologie nell'ordine in cui sono state esposte, contengono gradi crescenti di contingenza e interdipendenza e sono perciò difficili da coordinare, vi sono **tre metodi di coordinamento** ognuno specifico per una determinata tipologia: -

standardizzazione: procedure, regole, norme, carta (per la tipologia generica);

- **programmi**: programmi operativi (per la sequenziale); **mutuo adattamento**; continua trasmissione di informazioni (per la reciproca).

LA PROSPETTIVA CONTINGENTE

Secondo la teoria classica, esiste un solo modo di fare progettazione organizzativa, questa teoria risulta però errata in quanto strutture e sistemi che funzionano in alcune unità organizzative non è detto che siano adeguate anche per altre.

Il termine **contingenza** esprime il fatto che "una cosa dipende da altre cose" e che, affinché le organizzazioni siano efficaci, è necessario che ci sia una **buona correlazione tra organizzazione interna e condizioni caratterizzanti l'ambiente esterno**, dunque la progettazione organizzativa non va pensata per individuare un'unica ottimale modalità organizzativa, ma diverse **alternative organizzative** che possano adattarsi alle varie circostanze o meglio **contingenze**.

Il successo dell'organizzazione dipende quindi dalla capacità di adattarsi alle contingenze e di cambiare ogni qual volta esse cambino (dando così luogo ad una relazione asimmetrica); a seconda del riuscito adattamento l'organizzazione avrà quindi una **performance più o meno alta** e si parlerà di: - **fit**: ottenimento di una prestazione elevata; - **misfit**: prestazione bassa.

Dunque il principio della one best way viene superato dal principio del **one best fit** (miglior adattamento possibile) nel senso che le modalità organizzative devono essere adattate al **fattore contingente predominante individuato**. Ovvero al modello organizzativo unico proposto dai classici si sostituisce il **pluralismo organizzativo**.

Le **variabili o fattori contingenti** sono:

- **ambiente**: che include tutti gli elementi esterni all'organizzazione (settore di attività, clienti, fornitori, stakeholders);
- **tecnologia**: strumenti, tecniche e azioni utilizzate per realizzare i prodotti (produzione assistita da computer, sistemi informativi, internet);

- **strategia:** tecniche competitive dell'organizzazione (allocazione risorse, relazioni con soggetti esterni e interni, obiettivi); -
dimensione: grandezza dell'organizzazione rappresentata dal numero di persone che vi lavorano.

Questi fattori sono considerati dalla scuola contingente come variabili indipendenti, ovvero come elementi che vanno a determinare e influenzare la scelta della configurazione organizzativa più adatta, quest'ultima considerata come la variabile dipendente. Secondo le teorie contingenti, esiste quindi un rapporto di interdipendenza tra tecnologia delle attività produttive, struttura organizzativa e prassi gestionale di un'azienda.

L'impatto dell'ambiente sulle configurazioni organizzative è stato studiato da: -

Burns e Stalker nel 1961;

- Lawrence e Lorsch nel 1967.

L'influenza esercitata dalla tecnologia è stata studiata da:

- Woodward nel 1965; - Perrow nel 1967.

LE QUATTRO SCUOLE CONTINGENTI			
SCUOLA DI PENSIERO	AUTORE	LIVELLO DI ANALISI	CORRELAZIONE INDAGATA
AMBIENTE	Burns & Stalker (1961)	Sistema organizzativo	Correlazione tra stati ambientali e configurazioni organizzative
	Lawrence e Lorsch (1967)	Sottosistema organizzativo	Correlazione tra stati ambientali e configurazioni organizzative
TECNOLOGIA	Woodward (1958, 1965)	Sistema organizzativo	Correlazione tra sistemi di produzione e caratteristiche della struttura organizzativa verticale
	Perrow (1967)	Sistema organizzativo	Correlazione tra tipologie di tecnologie e configurazioni organizzative
STRATEGIA	Chandler (1962)	Sistema organizzativo	Correlazione tra strategia e assetto organizzativo
DIMENSIONE	Pugh (1968)	Individuo e gruppo	Correlazione tra dimensione e livello di specializzazione e professionalizzazione

In definitiva, la struttura organizzativa è il risultato dell'adattamento a numerose circostanze, con le quali se si trova **equilibrio** si raggiungerà l'**efficacia**, mentre in caso contrario si avrà il **declino** o la **morte dell'organizzazione**.

BURNS E STALKER

Burns e Stalker sviluppano la teoria contingente analizzando come fattore l'**ambiente**.

Nel 1961 essi analizzarono venti organizzazioni industriali inglesi e individuano **due tipi di ambiente**:

- l'**ambiente statico** (alta prevedibilità, bassa variabilità), corrispondente al **sistema meccanico**;

- l'**ambiente volatile** o **dinamico** (bassa prevedibilità, alta variabilità) corrispondente al **sistema organico**.

Dunque:

- il **sistema meccanico**, richiama la burocrazia weberiana: esso è caratterizzato da un organigramma articolato e vincolante, da una comunicazione *top-down*, da una elevata centralizzazione del potere decisionale, da coordinamento e controllo di tipo gerarchico e dalla fissazione di precisi ruoli e di regole da rispettare.

- il **sistema organico**, invece, è caratterizzato da bassa prevedibilità e da alto dinamismo e da elementi quali: la adattabilità e la variabilità dei compiti individuali, la delega di responsabilità, le comunicazioni orizzontali, l'impegno collettivo.

I due sistemi, legati ai due tipi di ambiente, sono **modelli ideali**, non si trovano in realtà: essi rappresentano forme estreme tra le quali esistono forme strutturali intermedie, e tra le quali è possibile muoversi a seconda del grado di **prevedibilità** e di **variabilità** (dinamismo) e, di conseguenza, di numerosità e difficoltà delle **eccezioni**.

La **prevedibilità** consiste nella possibilità per l'organizzazione di prevedere le circostanze future che dovrà fronteggiare.

La **variabilità** indica quanto repentinamente l'ambiente di riferimento cambia, ammesso che cambi e non sia statico. La **numerosità e difficoltà delle eccezioni** sono la conseguenza operativa di variabilità e prevedibilità: la **numerosità** indica il volume di imprevisti a cui occorre far fronte e la **difficoltà** è connessa con la disponibilità di conoscenze per individuare e realizzare il comportamento risolutivo.

In una situazione con elevate variabilità, imprevedibilità, numerosità e difficoltà delle eccezioni, un modello come quello burocratico avrebbe dei costi di manutenzione troppo elevati e perderebbe la propria efficacia.

Si afferma quindi che non vi è un unico modello di organizzazione e che l'assetto più efficace è quello più adatto alla situazione ambientale e strategica, quindi:

- se un'organizzazione opera in un ambiente operativo dove deve affrontare problemi ripetitivi (di routine), allora è opportuno costruire una struttura sostanzialmente meccanicistica;
- se, invece, si è in presenza di un ambiente instabile ed in continuo mutamento, allora è necessario orientarsi verso una struttura organica.

Burns e Stalker riprendono il principio della **specializzazione**, valido per un sistema meccanico. In un sistema organico la specializzazione non deve essere esasperata e non deve far venir meno la funzione di insieme: deve esserci quindi un allargamento della mansione. La specializzazione è alta in entrambi i sistemi, ma in quello organico deve essere accompagnata da una visione di insieme.

	Sistema meccanico	Sistema organico
Accentramento	Alto	Basso
Carriera	Anzianità/esperienza	Potenziale
Standardizzazione	Elevata	Limitata
Valutazione della prestazione	Conformismo	Risultati
Specializzazione	Alta	Alta + visione di insieme
Valori guida	Fedeltà/obbedienza	Professionalità / imprenditorialità / innovazione

Burns e Stalker considerano solo i due estremi, non le zone intermedie: questa è una debolezza del loro modello.

Un **sistema meccanico** di direzione è caratterizzato da:

- differenziazione e specializzazione di compiti funzionali in cui sono suddivisi i problemi e gli obiettivi globali dell'azienda; - natura "astratta" del singolo compito, che viene espletato con tecniche e finalità più o meno distinte da quelle dell'azienda globalmente intesa;
- integrazione ai vari livelli della gerarchia delle diverse attività ad opera dei superiori immediati, i quali sono anche responsabili di controllare la rilevanza di ciascuno dei compiti specialistici ai fini del compito principale; precisa definizione di diritti e doveri e di metodi tecnici, inerenti a ciascun ruolo funzionale;
- indicazione formale di diritti, doveri e metodi, tradotti in responsabilità inerenti a ciascuna posizione funzionale;
- struttura gerarchica del controllo, dell'autorità e delle comunicazioni;
- rafforzamento della struttura gerarchica mediante la collocazione della conoscenza più ampia della realtà aziendale al vertice della gerarchia, dove avviene l'integrazione finale dei diversi compiti e la valutazione globale della loro rilevanza;
- tendenza ad una integrazione di tipo verticale fra i membri dell'azienda, cioè fra superiore e subordinato;
- tendenza delle attività operative e del comportamento sul lavoro ad essere governati dalle istruzioni e dalle decisioni emanate dai superiori;
- insistenza sulla lealtà verso l'azienda e sulla obbedienza ai superiori, quali condizioni per "appartenere" all'azienda stessa; - maggiore importanza e maggior prestigio attribuiti alle conoscenze, esperienze e capacità interne specifiche, anziché a quelle esterne generali.

Il **sistema organico** è, invece, adatto a condizioni più dinamiche e in trasformazione ed è caratterizzato da:

- natura contributiva delle conoscenze ed esperienze specialistiche, che vengono poste al servizio degli obiettivi globali dell'azienda;
- natura "realistica" dei compiti individuali, che vengono percepiti come fissati in base alla situazione generale;
- adattamento e continua ridefinizione dei compiti individuali attraverso l'interazione con gli altri;
- superamento del "concetto di responsabilità" intesa come campo limitato di diritti, doveri e metodi;
- impegno verso gli obiettivi dell'azienda al di là di qualsiasi definizione tecnica;
- struttura reticolare del controllo, dell'autorità e delle comunicazioni;

- il capo dell'azienda non è considerato onnisciente, la conoscenza e la competenza tecnica ed economica possono essere situate in qualsiasi punto della rete;
- flusso laterale piuttosto che verticale delle comunicazioni nell'ambito dell'organizzazione; le comunicazioni fra le persone appartenenti a livelli diversi assumono un carattere che si avvicina più alla consultazione che al comando;
- il contenuto delle comunicazioni è costituito da informazioni e consigli piuttosto che da precise istruzioni e decisioni;
- l'impegno verso i compiti globali dell'azienda e verso un' "etica tecnologica" del progresso e dell'espansione è valutato di più della lealtà e dell'obbedienza;
-
- attribuzione di importanza e di prestigio alle associazioni professionali ed alla competenza riconosciuta da ambienti esterni all'azienda.

La misura dell'impegno nei confronti dell'azienda è molto più ampia nei sistemi organici che in quelli meccanici. Un sistema meccanico/organico non necessariamente resta tale.

LAWRENCE E LORSCH

Lawrence e Lorsh proseguono gli studi di Woodward, Burns e Stalker, presentando uno schema più completo ai fini della progettazione strutturale.

Aziende differenti (per complessità del task, per strategia,...) richiedono assetti organizzativi differenti secondo una prospettiva contingency, ma non solo, ogni parte di azienda e quindi ogni funzione richiede assetti organizzativi diversi, considerato che opera a contatto con **sotto-ambienti** diversi. All'aumentare della differenziazione ambientale (ossia delle caratteristiche dei sottoambienti), deve aumentare il grado di differenziazione delle strutture interne, sviluppando logiche organizzative differenti in relazione al tipo di task da svolgere (**differenziazione**). Nonostante ciò, le varie parti aziendali per raggiungere gli obiettivi di azienda devono però operare in modo unitario, riuscendo ad integrarsi tra loro, magari mediante l'ausilio di figure professionali specializzate nell'attività di integrazione e coordinamento. Al crescere della differenziazione cresce il bisogno di integrazione. Queste sono le caratteristiche che un'organizzazione deve possedere per essere efficiente in determinate condizioni ambientali. La **differenziazione** è definita come differenza di orientamento conoscitivo ed emotivo tra i quadri direttivi di unità diverse e differenza di struttura formale tra queste unità.

Fondamentalmente il grado di differenziazione richiesto dipende dalle caratteristiche del sotto-ambiente, e più precisamente da variabili indipendenti quali:

- 1) grado di incertezza/incertezza misurato da:
 - chiarezza del task: quanto è chiara la missione dell'unità? quanto sono chiari i suoi obiettivi?
 - difficoltà del task: quanto sono programmabili i compiti? quanto è facile risolvere i problemi tipici?
- 2) tempo di feedback: dopo quanto tempo possono essere osservati e valutati i risultati di una decisione?
- 3) diversità od omogeneità.

Per differenziare (solitamente conviene farlo in caso di alto fabbisogno di differenziazione e basso fabbisogno di integrazione) bisogna agire sulle seguenti variabili:

- grado di formalizzazione: quantità di norme, regole e procedure da far applicare (quanto ci si deve basare sulle regole?); - stile di direzione: quanto deve essere autoritario lo stile? quanto supportivo/partecipativo?;

L'**integrazione** è definita come la qualità del rapporto di collaborazione esistente tra le unità organizzative da cui si richiede un'unità di sforzi per rispondere alle esigenze ambientali.

Efficaci **strumenti per l'integrazione** sono la gerarchia direttiva, gruppi interfunzionali, comportamento adottato dagli integratori per risolvere in conflitti.

I **sottoproblemi** strutturali dovrebbero quindi essere affrontati mediante un'accurata **progettazione della struttura di base** e coi necessari **meccanismi operativi**.

Per la progettazione di base bisogna quindi:

- progettare strumenti di integrazione: procedure di comunicazione, meccanismi di programmazione, strutture gerarchiche, perni di collegamento, ruoli manageriali addizionali, organi integratori;

- raggruppare le attività per unità: unità con orientamenti e compiti simili (scegliendo quindi attività con fabbisogno di differenziazione alto e basso fabbisogno di integrazione) vanno raggruppate perché possono servire reciprocamente da stimolo e perché ciò semplificherebbe il coordinamento del loro capo comune;
- strutturare le singole unità: ciò è possibile determinando i meccanismi operativi più adatti rispetto ai compiti assegnati alle unità e alle necessità dei suoi membri, come ad esempio il compenso per incoraggiare la partecipazione collaborativa e la realizzazione di un buon lavoro, formalizzazione di regole e procedure, preparazione del personale. Il percorso suggerito da Lawrence e Lorsch si compone quindi in **6 fasi**:
 - 1) analisi delle caratteristiche dei sotto-ambienti;
 - 2) raggruppamento di compiti e individuazione di funzioni in rapporto al grado di differenziazione richiesto da ciascun sottoambiente;
 - 3) connotazione delle unità organizzative rispetto alle variabili organizzative coerenti al grado di differenziazione richiesto da ciascun sotto-ambiente;
 - 4) individuazione dei meccanismi d'integrazione appropriati;
 - 5) applicazione delle regole di integrazione;
 - 6) realizzazione di interventi di supporto organizzativo e di sviluppo professionale atti a facilitare l'acquisizione delle competenze e degli atteggiamenti coerenti al grado di differenziazione delle diverse unità e all'ampiezza e alla complessità delle relazioni richieste dall'integrazione fra i diversi organi.

JOAN WOODWARD

L'inglese Joan **Woodward** (1960) è stata la fautrice delle teorie contingenti. Ella parte dal modello burocratico di Weber, intuendo che esso era applicato in modi diversi, che si distanziavano dal modello originario. Woodward prende come prospettiva di osservazione la **tecnologia**: essendo però un concetto molto ampio, va specificato che ci riferiamo esclusivamente agli strumenti e ai mezzi utilizzati per trasformare gli input in output, chiamando questa accezione più ristretta come **sistema tecnico**. A tal proposito:

- Woodward (1965) collega la tecnologia al flusso di lavoro, al processo di produzione e ai materiali, estendendo il concetto della produzione in serie a tutti i tipi di produzione;
- Thompson (1967) lega la tecnologia al tipo e al livello di interdipendenza tra le unità organizzative; - Perrow (1967) sviluppa il concetto di tecnologia in riferimento alle caratteristiche degli oggetti prodotti. Ella svolge una ricerca su 50 imprese di successo della zona, rispetto **tre tipologie produttive**: - **piccoli lotti-commesse**; - **grande serie**; - **processo**.

Woodward confronta queste tipologie con le caratteristiche organizzative, ovvero con i principi di Weber.

Per **tecnologia** Woodward intende:

- **conoscenze tecniche di base**: possedute da tutte le organizzazioni per le quali sono un vincolo;
- **condizioni tecniche e organizzative**: che presiedono ai processi di trasformazione materiale, spaziale e temporale degli input produttivi (competenze distintive, specifiche di ogni organizzazione).

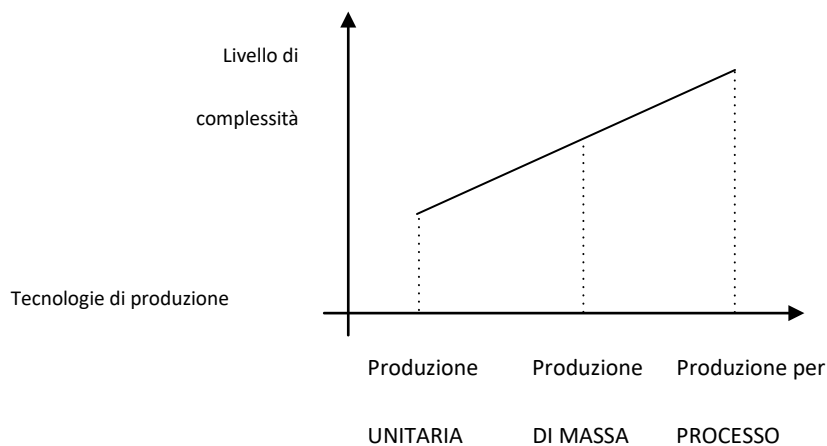
Ella analizzò 100 aziende manifatturiere, notando che secondo le caratteristiche della tecnologia di produzione impiegata la complessità tecnologica aumenta, e classificandole all'interno di **3 gruppi principali**:

- **produzione unitaria o a piccoli lotti**: contano più le competenze dell'individuo che i macchinari che utilizza, infatti questo tipo di produzione è caratterizzata da complessità tecnologica bassa. Questa è una struttura altamente flessibile, non ha un processo definito e standardizzato, cambia a seconda delle richieste del cliente; i costi di gestione sono elevati (si cambia sempre, non c'è addestramento).
- **produzione di massa o a grandi lotti**: è caratterizzata da un alto volume di prodotti altamente standardizzati; vengono meno le competenze dell'uomo e prevale l'importanza e l'uso degli impianti.
- **produzione a processo continuo**: caratterizzata da complessità tecnologica alta, è ancora più efficiente e meno flessibile della produzione di massa, ma gli individui servono a monitorare e a riparare ogni eventuale malfunzionamento della macchina; le competenze tecniche sono, dunque, indispensabili.

Gli **estremi**, secondo Woodward, sono solo due: **piccoli lotti** e **produzione di massa**.

Il processo continuo di produzione produce risultati uguali a quelli della produzione per commessa, per quanto riguarda i principi fondamentali del modello burocratico.

Per quanto riguarda il **rapporto tra tecnologia e struttura**, si può considerare il seguente grafico, dal quale emerge che vi sia una profonda relazione tra tecnologie di produzione e livello di complessità tecnologica:



Il contributo principale del modello proposto di Joan Woodward consiste, quindi, nell'aver individuato nella tecnologia la variabile indipendente da cui dipende il best fit dell'organizzazione: se la tecnologia è per piccoli lotti/commessa, per esempio, allora la forza lavoro *deve* essere qualificata. E così per tutte le altre dimensioni inerenti l'organizzazione.

Il collegamento tra gli estremi tecnologici

	produzione di massa	piccoli lotti / per processo continuo
Ampiezza del controllo	elevata	bassa (escluso direttori generali)
Forza lavoro	poco qualificata	qualificata
Livello di autonomia / autocontrollo	basso	alto
Distinzione line / staff	netta	sfumata
Sistema di controllo	formalizzato/sofisticato	poco formalizzato (piccoli lotti) / incorporato
Modalità prevalente di comunicazione	scritta	orale
Clima organizzativo	spesso conflittuale	generalmente buono
Modelli di direzione	meccanici	organici

PERROW

Charles **Perrow** (1967) predispose uno **schema per l'analisi comparativa delle organizzazioni**, osservate sostanzialmente dal punto di vista della tecnologia, al cui interno è possibile individuare quattro caratteristiche:

- la tecnologia, ossia il lavoro nelle organizzazioni, viene considerata come il fattore caratterizzante delle organizzazioni stesse, la base per studiarle;
- la tecnologia viene concepita come una variabile indipendente, mentre la struttura (ovvero il modo in cui vengono disposte e organizzate le persone per l'esecuzione del lavoro) come una variabile dipendente. Gli obiettivi sono considerati come una variabile parzialmente indipendente;
- questa concezione fa sì che l'organizzazione venga studiata nel suo insieme, e non più considerando solo parti o processi specifici;
- la tecnologia viene considerata una struttura di confronto più valida di altri criteri impiegati (caratteristica più importante nel lungo termine).

Perrow, dunque parte dalla **tecnologia** intesa come qualsiasi attività che un individuo effettua su un oggetto, con o senza l'aiuto di strumenti o mezzi tecnici, al fine di ottenere la trasformazione di tale oggetto in un prodotto. L'oggetto, o materiale grezzo, può essere un essere vivente, umano o non umano, un simbolo o un oggetto inanimato.

Nel processo di trasformazione dell'oggetto in prodotto, nell'ambiente organizzativo l'individuo deve interagire con l'ambiente e con altri individui, e la forma assunta da questa interazione costituisce la struttura. Compito dei dirigenti è mantenere o cambiare la struttura organizzativa, la quale implica una combinazione di rapporti che determinano il coordinamento e il raggiungimento dell'obiettivo del lavoro.

La **differenza tra tecnologia e struttura** sostanzialmente consiste nella differenza tra il singolo che interagisce direttamente sul materiale al fine di modificarlo e il singolo che interagisce con altre persone nel corso del processo di trasformazione. **Nel rapporto tra tecnologia e struttura**, vi sono **due aspetti rilevanti**:

- **variabilità**: il numero di eccezioni rilevate nell'esecuzione del lavoro;
- **analizzabilità**: lo sforzo di ricerca necessario quando una eccezione si presenta.

Perrow si chiede cosa rende un'attività complessa, la situazione può essere ben rappresentata da una matrice:

	BASSA	ALTA	
Analizzabilità dei compiti / problemi	Routine (acciaierie con prodotti semplici)	Industrie ingegneristiche (fabbrica di grandi macchinari)	ALTA
	Industrie specialistiche (vetrerie di qualità)	Non di routine (aerospaziali)	BASSA
	Variabilità dei compiti / n° di eccezioni		

Quando ci sono molti casi eccezionali e poche tecniche per analizzarli si ha la non-routine. Al contrario, quando ci sono poche eccezioni e grande disponibilità di tecniche analitiche si ha la massima routine.

Le situazioni intermedie che Burns non aveva previsto sono:

- industrie ingegneristiche: l'analizzabilità dei compiti è bassa e ci sono poche eccezioni;
- industrie specialistiche: sono caratterizzate da alta analizzabilità e alta variabilità (es.: artigiani).

Poiché le tecniche vengono applicate al materiale grezzo, è probabile che il tipo di tecnologia da usare sia determinato dalle conoscenze disponibili per analizzare le caratteristiche del materiale. Comprendere la natura del materiale significa essere in grado di controllarlo meglio e di realizzare la trasformazione con maggiore prevedibilità ed efficienza.

Un'altra importante caratteristica del materiale è il suo grado di stabilità o variabilità, vale a dire la proprietà di potere essere trattato in una maniera standardizzata o di richiedere un continuo aggiustamento. Le organizzazioni, dunque, cercano tutte di standardizzare il proprio materiale allo scopo di minimizzare le situazioni eccezionali.

Dunque, le dimensioni di variabilità e analizzabilità definiscono i criteri per l'individuazione di quattro tipi di tecnologie:

	BASSA	ALTA	
sistema meccanico	Tecnologie Routinarie Vendite, progettazione (task semplici)	tecnologie ingegneristiche (contabilità generale, fiscale, legale)	ALTA
Analizzabilità dei compiti / problemi	Tecnologie Specialistiche Commercio al dettaglio (artigianali)	Tecnologie non- routinarie Pianificazione strategica, ricerche di mercato (task complesso)	BASSA
	Variabilità dei compiti / n° di eccezioni		Ambiente variabile: sistema organico

Ambiente

statico:

Questo modello non è statico: si può passare da una situazione all'altra agendo su variabilità e analizzabilità.

La struttura dei compiti di una organizzazione può essere articolata in due dimensioni: il **controllo** e il **coordinamento**.

Il **controllo** può essere a sua volta suddiviso in **due componenti**:

- grado di discrezionalità dell'individuo o del gruppo nell'eseguire i compiti assegnati;
 - potere dell'individuo o del gruppo di mobilitare risorse scarse e di controllare le situazioni che devono essere affrontate.
- La **discrezionalità** implica la capacità di giudicare se è necessario esercitare una stretta supervisione su un compito piuttosto che su un altro, di valutare le modifiche ai programmi e l'interdipendenza del compito di un singolo con i compiti degli altri.

Il coordinamento può essere conseguito mediante la programmazione o mediante il **feedback**.

Distinguiamo ora, nell'ambito della direzione dell'organizzazione, le **diverse aree di compiti**:

- area delle **tecnologie routinarie**: può essere ricondotta ad una **struttura meccanica** ed è caratterizzata da: - alta formalizzazione;
- alta centralizzazione;
- poca formazione o esperienza sul campo;
- span of control ampio;
- comunicazioni verticali e di tipo scritto.

I materiali grezzi sono uniformi e stabili e la discrezionalità è limitata.

- area delle **tecnologie ingegneristiche** (costituita dalla funzione progettazione e programmazione): può essere ricondotta ad una **struttura prevalentemente meccanica** ed è caratterizzata da:
 - moderata formalizzazione;
 - moderata centralizzazione;
 - programma formale di formazione;
 - span of control moderato;
 - comunicazioni di tipo scritto e verbale.

L'esistenza di molte eccezioni, che richiedono procedure di indagine, accresce il potere e la discrezionalità del gruppo tecnico, a cui spetta provvedere a queste eccezioni, a spese del gruppo di supervisione. I supervisori di produzione sono influenzati dai risultati dei processi di indagine anziché intraprendere essi stessi l'indagine.

- area delle **tecnologie specialistiche**: può essere ricondotta ad una **struttura prevalentemente organica** caratterizzata da:
 - moderata formalizzazione;
 - moderata centralizzazione;
 - esperienza sul campo;
 - span of control da moderato ad ampio; - comunicazioni orizzontali e di tipo verbale.

- area delle **tecnologie non routinarie** (che comprende il controllo e il supporto tecnico della produzione e del marketing) può essere ricondotta ad una **struttura organica** ed è caratterizzata da:
 - bassa formalizzazione;
 - bassa centralizzazione;
 - formazione ed esperienza;
 - span of control da moderato a limitato; - comunicazioni orizzontali e tramite riunioni.

Questa area, caratterizzata anche da materiale grezzo non uniforme e da un grado elevato di discrezionalità, riceve un numero maggiore di input dall'ambiente rispetto alle altre aree, per cui i suoi compiti e le sue tecnologie sono derivati da stimoli interni ed esterni.

Inoltre, i supervisor richiederanno aiuto ai tecnici anziché ricevere ordini da loro, oppure potrà non esservi una netta linea di distinzione tra le due funzioni. Entrambi i gruppi avranno un potere elevato, senza tuttavia ottenerlo a spese l'uno dell'altro. Il coordinamento avverrà per mezzo di feedback e l'interdipendenza tra i due gruppi sarà molto elevata.

Possiamo distinguere **tre categorie di obiettivi**:

- **obiettivi del sistema**, che si riferiscono alle caratteristiche del sistema nel suo insieme, indipendentemente dai prodotti; - **obiettivi delle caratteristiche dei prodotti**, riguardanti cioè quelle caratteristiche dei prodotti alle quali l'organizzazione decide di dare particolare rilievo;
- **obiettivi derivati**, relativi alle possibilità di impiego del potere generato dalle attività dell'organizzazione, indipendentemente dagli obiettivi del sistema e del prodotto.

CAPITOLO 12 - INCERTEZZA, COMPLESSITA', ORGANIZZAZIONE: IL MODELLO ANALITICO DI J. R. GALBRAITH

A partire dagli anni '50 si sviluppa un filone di studi riguardanti le connessioni tra alcuni aspetti dell'organizzazione interna e una serie di fattori contingenti, sia interni che esterni all'organizzazione stessa.

Vi è l'abbandono del presupposto secondo cui esisterebbe un solo modo ottimale di organizzare (detto one best way) e la concettualizzazione dell'organizzazione come sistema dotato di parti interne in comunicazione con l'ambiente esterno.

L'organizzazione dunque non è più vista come un sistema costante e indipendente, bensì variabile e dipendente.

J. K. Galbraith contribuisce a fondare una teoria più solida dell'approccio contingente grazie all'introduzione del concetto di **predicibilità dei compiti**, intesa come grado di possibile strutturazione degli stessi e sintetizza le influenze esercitate dall'ambiente esterno o da variabili di contesto sul sistema o sottosistema organizzativo. Al crescere del divario tra le informazioni necessarie e quelle disponibili aumenta la complessità e quindi l'incertezza da affrontare e cresce l'esigenza di ricorrere a strumenti organizzativi dotati di maggior potenza. In quest'ottica quindi egli parte da alcune **ipotesi di partenza**:

- la **struttura organizzativa** è intesa come insieme di elementi che consentono di svolgere compiti con diverso grado di predicibilità (variabile indipendente);
- al diverso **grado di predicibilità dei compiti** è legato il volume delle informazioni da raccogliere e da elaborare per svolgere efficientemente una determinata attività;
- dato un certo obiettivo di efficienza, la differenza tra le informazioni necessarie e le informazioni disponibili quando si comincia l'attività definisce il **grado di incertezza del compito**. In sintesi:

$$P \rightarrow I_n = f(\text{differenza informativa}) P$$

= predicibilità dei compiti;

I_n = incertezza;

Differenza informativa = informazioni necessarie (**I_r**) – informazioni disponibili (**I_d**);

I_r = ampiezza delle informazioni richieste per un efficace svolgimento del compito e per un efficace funzionamento del sistema organizzativo;

I_d = ampiezza delle informazioni già disponibili per un efficace svolgimento del compito e per un efficace funzionamento del sistema organizzativo. **L'incertezza** può essere:

- **cognitiva**: turbolenza e complessità dell'ambiente che rendono difficile generare modelli interpretativi della realtà;
- **sostanziale forte**: difficoltà a identificare a priori gli scenari possibili e a valutare le loro probabilità di accadimento;
- **sostanziale debole**: anche quando si è in grado di identificare i possibili scenari, è problematico comprendere quali di questi si realizzerà.

- **interna**: dipende ad es. da tipologie di lavoratori, di lavorazioni, complessità dei prodotti; - **esterna**: dipende ad es. dalla numerosità dei clienti, prodotti, mercati, fornitori.

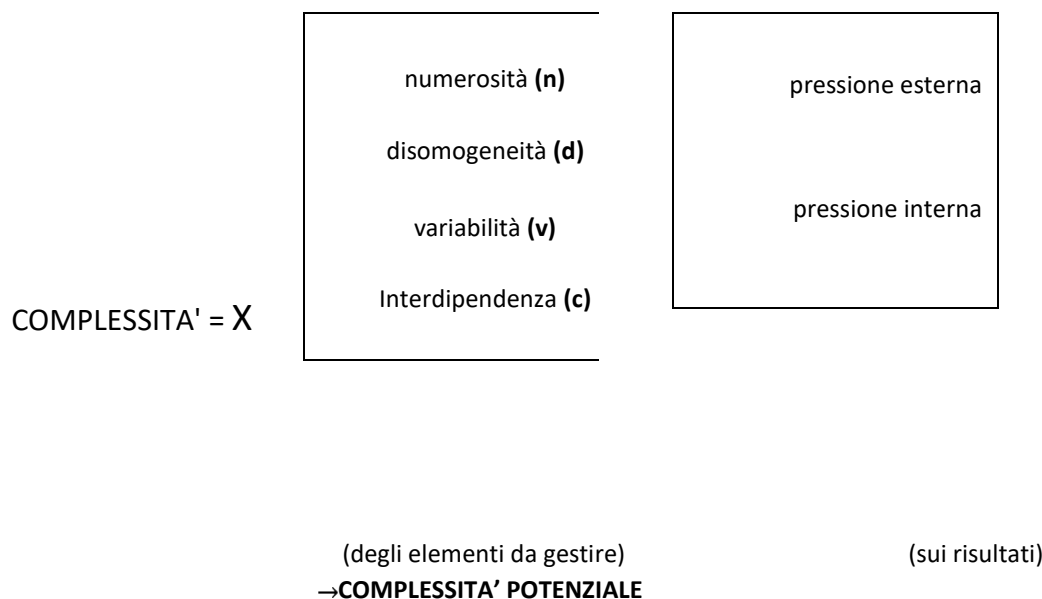
La **differenza informativa**, riassunta dal concetto di **complessità potenziale**, dipende da:

- **numerosità (n)** è la quantità dei compiti da svolgere legata al numero di elementi da prendere in considerazione nel processo di decisione (ad esempio aree geografiche, numero dei clienti, prodotti, fornitori, dipendenti, canali distributivi, tecnologie, modalità di divisione ed esecuzione del lavoro) i quali sono fonti di complessità (più dimensioni ho, più l'organizzazione è complessa);
- **disomogeneità (d) e variabilità (v)** degli elementi da governare, rappresentano le variabili qualitative della complessità del task che incidono indirettamente sulla mole di informazioni necessarie per lo svolgimento del compito (maggiore è la disomogeneità, maggiore è la differenza informativa, poiché servono più informazioni);
- **grado di connessione o interdipendenza (c)**, rappresenta il livello di interazione tra gli stessi.

Galbraith in questo modo introduce un elemento di discontinuità con gli studi contingenti, evidenziando ai fini del calcolo dell'incertezza l'importanza del mercato, in quanto variabile determinante il livello di soddisfazione degli obiettivi organizzativi e del livello di efficienza che bisogna garantire per rimanere nel mercato.

Negli anni '70 i termini incertezza e predicibilità dei compiti vengono sostituiti o meglio integrati con quello di complessità informativa dei compiti, determinata da numerosità e dinamismo delle variabili da governare (elementi decisionali) e dal livello di efficienza che si vuole raggiungere.

Airoidi presenta un'integrazione a tale modello, definendo la **complessità informativa (C)** come funzione del combinarsi, con **effetto moltiplicativo**, delle seguenti variabili:



Dove:

- **pressione esterna (Pe)** sui risultati, rappresenta il livello di efficienza più o meno alto che il sistema competitivo in opera l'azienda può imporre;
- **pressione interna (Pi)** sui risultati rappresenta il livello di efficienza che il soggetto economico impone all'impresa. In sintesi avremo quindi:

$$C = f(n, d, v, c) * (Pe + Pi)$$

L'innovazione di Galbraith sta nel considerare la variabile pressione sui risultati, dunque non ci si deve limitare a determinare la complessità intrinseca dell'attività svolta (complessità potenziale), ma anzi lo stato più o meno favorevole del contesto in cui si opera. Esiste una complessità potenziale che viene trasformata in reale attraverso la pressione sui risultati interna ed esterna, la soluzione organizzativa (S_o) necessario alla gestione della complessità reale di impresa (pena il suo insuccesso) è così determinata:

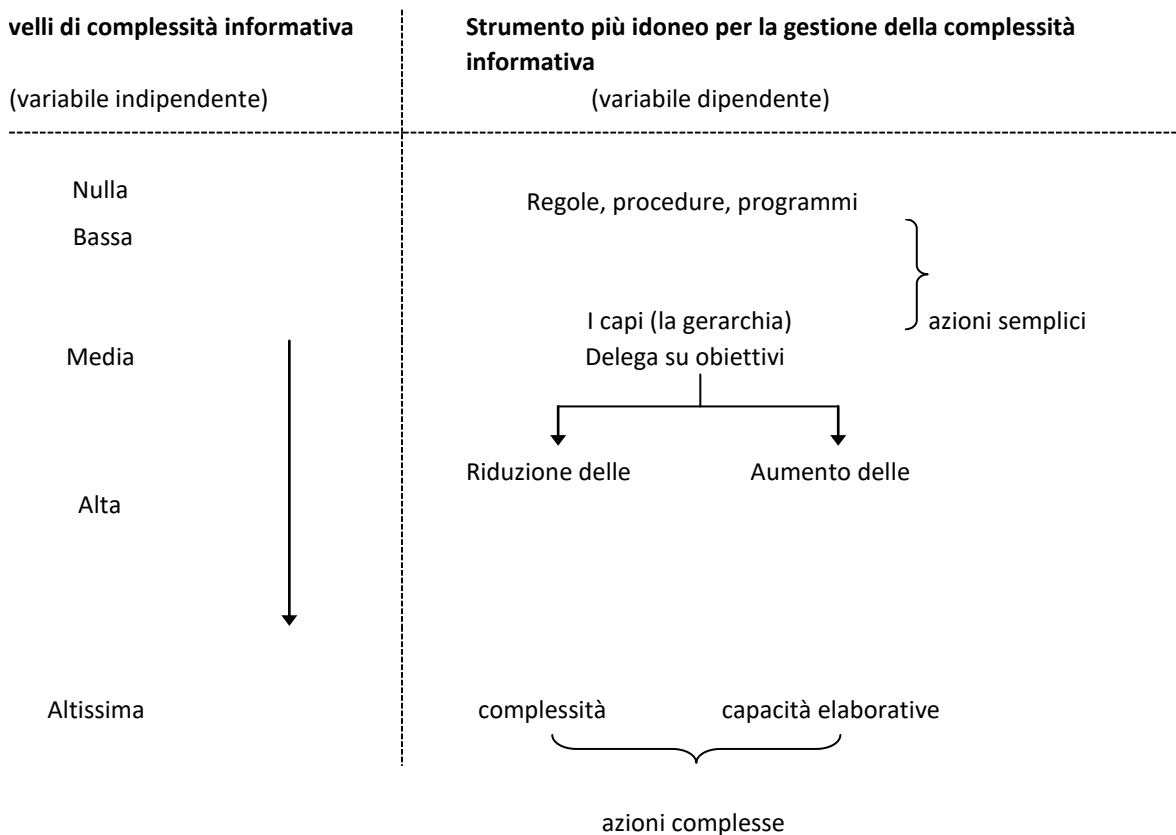
$$S_o \rightarrow C = f(\text{complessità potenziale}) * (\text{pressione sui risultati} = f(n, d, v, c) * (P_e + P_i))$$

LOGICHE E MODALITÀ DI GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ INFORMATIVA

Nella seconda parte del modello Galbraith espone le logiche e le modalità organizzative con cui affrontare e gestire l'incertezza (d'ora in poi complessità informativa).

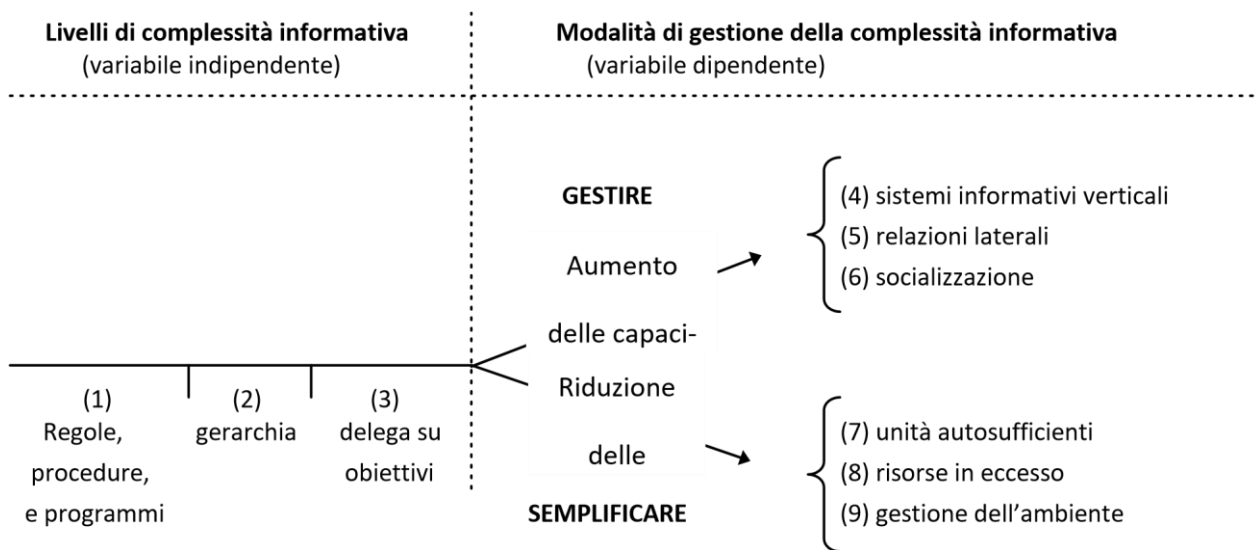
Si tratta di un elenco di strumenti con potenza e costo crescente a seconda del livello di complessità da gestire.

Coerentemente allo schema logico contingente, la formula è "se la complessità è ... allora gli strumenti organizzati devono essere...", inoltre Galbraith propone una suddivisione tra azioni (o strategie) organizzative semplici e complesse.



LE AZIONI ORGANIZZATIVE POSSIBILI

Dunque nel costruire l'elenco di strumenti e azioni con cui l'impresa può affrontare e gestire le complessità, l'autore opera una distinzione tra un insieme di **modalità semplici** (e meno costose) e un insieme di **modalità complesse** (e più costose) giungendo così a nove distinte modalità di gestione.



SOLUZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO SEMPLICE

a) regole, programmi e procedure rappresentano lo strumento di gestione più idoneo per complessità di livello 1. Infatti data la poca disomogeneità e variabilità degli eventi da governare, l'impresa ha la possibilità di definire in anticipo regole, programmi e procedure che consentono lo svolgimento coordinato delle attività. In presenza di bassa complessità le informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività sono note prima della sua esecuzione. Questo è il sistema di coordinamento privilegiato dal modello burocratico weberiano nel quale, standardizzazione e formalizzazione delle procedure permette alla macchina organizzativa di prevalere efficacemente sull'iniziativa dei singoli, chiamati a svolgere esclusivamente il proprio lavoro. L'organizzazione infatti riesce a fornire in anticipo tutte le risposte che necessiteranno agli individui per risolvere i futuri problemi.

b) gerarchia: nel passaggio dal livello 1 al 2, tutte le attività non sono più totalmente prevedibili. In questo caso oltre alla formalizzazione necessita una gestione da parte dei capi secondo una precisa gerarchia, i quali devono raccogliere ed elaborare informazioni per trovare la soluzione ai problemi che l'impresa affronta di volta in volta.

c) la delega su obiettivi: nel caso il livello di complessità raggiunga livelli medio alti l'approccio gerarchico non sarà più efficace, servirà quindi che si abbassi il grado di accentramento di alcuni processi decisionali (struttura funzionale). **SOLUZIONI ORGANIZZATIVE COMPLESSE – MECCANISMI DI INCREMENTO DELLA POTENZA ELABORATIVA**

d) sistemi informativi verticali: investimento in sistemi informativi automatizzati e, più in generale, in sistemi di raccolta archiviazione, trasmissione ed elaborazione dei dati non supportati da strumenti informativi;

e) relazioni laterali: permettere l'attivazione di processi decisionali congiunti (contatti diretti tra manager, layout ovvero progettazione di spazi fisici in funzione del fabbisogno di coordinamento tra due o più unità aziendali, task-force o gruppi di lavoro, comitati, perni di collegamento e ruoli manageriali di integrazione ovvero posizioni che operano da ponte tra organi specializzati, organi di integrazione come i vari manager, la struttura a matrice)

f) relazioni sociali: alzare il livello di socializzazione interna dell'organizzazione, inserendo questo obiettivo nella progettazione, ad esempio, del sistema di selezione del personale, dei percorsi di carriera, del sistema di formazione del personale.

MECCANISMI DI RIDUZIONE DELLA COMPLESSITA'

g) unità autosufficienti: ai livelli più alti di complessità si originano situazioni la cui gestione diviene difficoltosa rispetto la

struttura adottata, in questo caso si necessita una soluzione radicale che riconfiguri la struttura organizzativa in parti tra loro autonome, passando da un assetto funzionale a uno di tipo divisionale;

h) risorse in eccesso: in presenza di elevato grado di complessità l'impresa decide di diminuire il livello di performance accettando il fenomeno delle risorse in eccesso a patto di non dover affrontare il cambiamento dell'impresa.



i) **gestione dell'ambiente:** ridurre la complessità ambientale (ridurre il numero di prodotti offerti, ridurre la pressione del
del
fattore tempo, promuovere azioni di comunicazione esterna e pubblicità, adottare forme di cooperazione).

L'applicazione del modello in settori di imprese non orientate al profitto queste riflessioni non sono ugualmente validi per il fatto che loro risultato non è valutato negli stessi termini economici delle altre aziende.

DOMANDE

Argomenti più chiesti:

strutture, complessità di galbraith e poi una domanda che su cui ragionare a me l'ha fatta su schein e simon Struttura a matrice, comunicazione
si solo orale. quindici minuti per uno, di solito tre domande. una funzione aziendale normale o modificata, un autore e una cosa generica. fatto al primo appello



Esame solo orale del 20/09

1. struttura funzionale modificata per prodotto
2. struttura funzionale modificata per progetto
3. Galbraith e l'incertezza

-Struttura per progetti sia tipo uno che due. Molto bene dovete sapere tutto! Disegno e spiegazione..
-burocrazia meccanica e professionale differenze e esempi! :(

Strutture Organizzative di Base generiche, in particolare a matrice e con product manager con grafici connessi!

Modello Meccanico e Modello Organico in modo ampliato non bastavano solo le definizioni date da Burns e Stelker. struttura funzionale per progetto, e l'ambiente nelle teorie contingenti

Strutture (prima in generale e poi in particolare la struttura modificata per product manager) Thompson e la tecnologia

Burocrazia Weberiana e circoli viziosi Burocrazia professionale.

- 1-teorie classiche
- 2-burocrazia e d'intorni
- 10-tradizionali conf. di base etc.

Struttura funzionale per progetti

Differenze tra product manager e project manager

Taylor

Divisione del lavoro nelle tre teorie

Il ruolo del "progettista" nella teoria burocratica

SCRITTO:

standardizzazione: rischi e opportunità; interdipendenza e progettazione organizzativa; il ruolo dei capi nella teoria delle contingenze; commentare un'organigramma che ti propongono loro per quanto riguarda le strutture organizzative di base e modificate. - Il ruolo dei capi nelle teorie classiche - Incertezza e Previsione (Perrow) - funzione di delega.