

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

STRUTTURA DEL CORSO:

PARTE PRIMA

TEORIE ORGANIZZATIVE: FONDAMENTI

PARTE SECONDA

ATTORI, AMBIENTI, RELAZIONI

PARTE TERZA

LE DIVERSE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

LE TEORIE ORGANIZZATIVE – MODELLI:

A. MODELLO CLASSICO. SISTEMA RAZIONALE

A.1: **Taylor** → Organizzazione scientifica del lavoro

A.2: **Weber** → Teoria della burocrazia

A.3: **Fayol** → Scuola dei principi di amministrazione

A.4: **Simon** → Comportamento amministrativo + (teorie delle decisioni)

B. MODELLO DELLE RELAZIONI UMANE. SISTEMA NATURALE

B.1: **Mayo** → Scuola delle relazioni umane + (corrente delle risorse umane)

B.2: **Approccio istituzionalista**

B.3: **Scuola funzionalista** + (Modello del sistema sociale di **Parsons**)

C. MODELLO DELLE TEORIE SISTEMICHE. SISTEMA APERTO

C.1: **Teoria delle contingenze strutturali**

C.2: **Teoria dei costi di transazione**

C.3: **Teoria delle dipendenze da risorse**

(tra teorie soggettivistiche e sistemiche) Teoria azionista

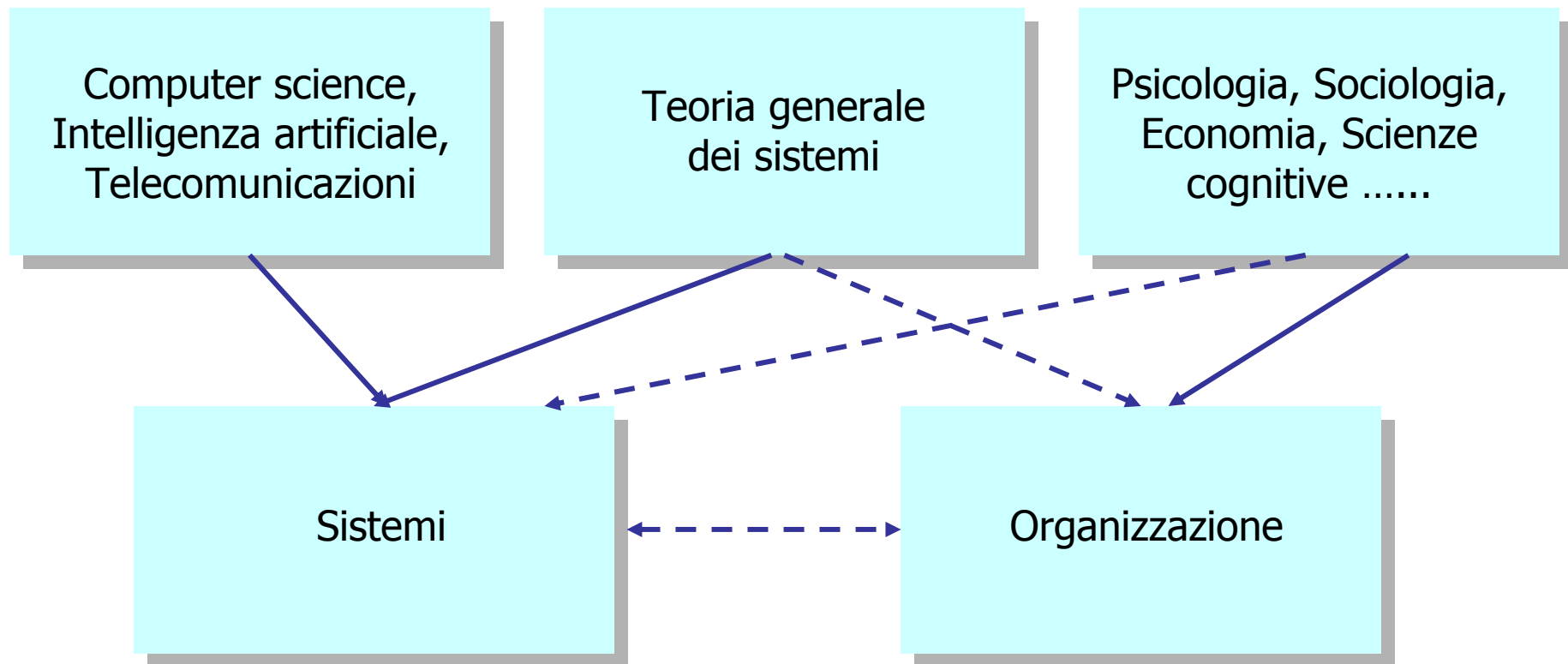
- Weick
- Thompson

Oggetto di studio delle scienze dell'organizzazione

- Qualunque fenomeno organizzativo (strutture e processi)
- Le persone contribuiscono a plasmare le organizzazioni in cui agiscono; nel contempo le organizzazioni condizionano l'azione dei soggetti

Ma se nel tempo è cambiato l'oggetto di analisi, che ne è degli autori del passato?

Relazioni tra ambiti disciplinari



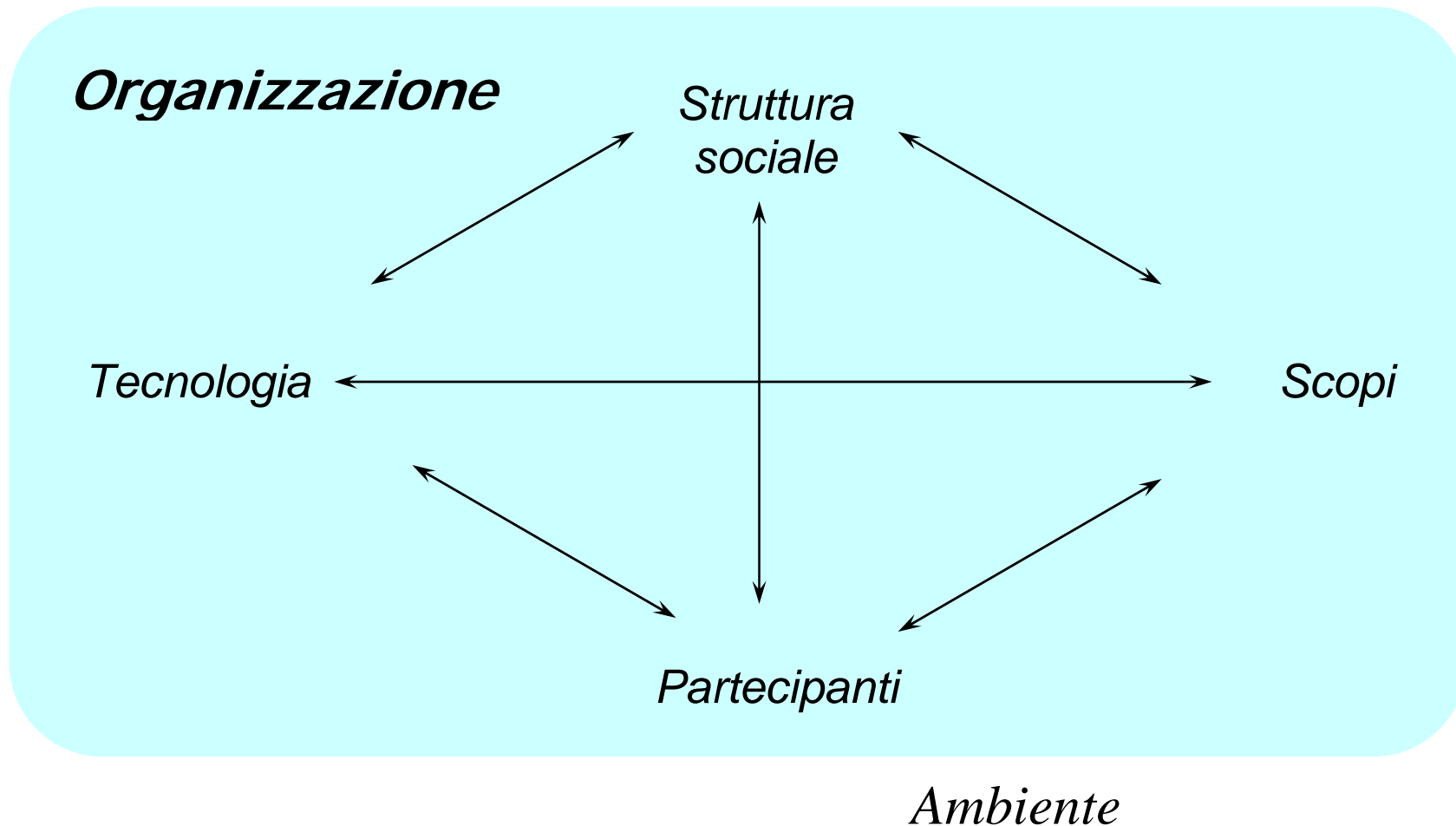
Fonte: Travica, 2003

Che cosa sono le organizzazioni?

- I primi studi specifici datano dalla seconda metà degli anni Quaranta
- Forte *interdisciplinarietà*, diversi schemi concettuali (i ricercatori non sono interessati a rispondere alle stesse domande)
- Non esiste una definizione univoca del concetto di organizzazione, anche perché le organizzazioni presentano una grande varietà di *forme* e *dimensioni*
- Anche nel caso più semplice, tuttavia, si possono individuare *4 elementi comuni*

Uno schema semplificato

H.J. Leavitt, 1964



Gli elementi delle organizzazioni

R.W. Scott, 1985

- Partecipanti***..... soggetti che, in cambio di ricompense di qualche tipo, danno un contributo all'organizzazione
- Scopi***..... obiettivi desiderati che i partecipanti tentano di realizzare
- Struttura sociale***..... rapporti intercorrenti tra i partecipanti
- Tecnologia***..... strumenti, conoscenze tecniche e capacità per trasformare gli input in output
- Ambiente***..... scenario fisico, tecnologico, culturale e sociale con cui l'organizzazione interagisce

Schema di Leavitt 1965

- Nessun elemento è preponderante sugli altri
- Le organizzazioni sono *sistemi di elementi*
- Nessuna organizzazione può essere compresa al di fuori del proprio ambiente (fisico, tecnologico, culturale e sociale)

Tre modelli

A. Classico ↔ (sistema razionale)

Collettività orientata al raggiungimento di fini relativamente specifici e che presenta una struttura sociale relativamente formalizzata

B. Delle relazioni umane ↔ (sistema naturale)

Collettività i cui partecipanti sono poco influenzati dalla struttura formale o dai fini ufficialmente enunciati, ma condividono un interesse alla sopravvivenza del sistema e si impegnano in attività comuni, strutturate informalmente, per garantire tale sopravvivenza

C. Sistemico ↔ (sistema aperto)

Coalizione di gruppi di interesse instabili che determina dei fini attraverso un processo di negoziazione; la struttura della coalizione, le sue attività e i suoi risultati risentono fortemente dei fattori ambientali

Le tre prospettive concettuali

- Ciascuna rappresenta un “ombrello concettuale” sotto cui si possono raccogliere punti di vista tra loro accomunati
- Le tre prospettive sono in parte in conflitto, in parte sovrapposte e in parte complementari
- Esse continuano a coesistere e ad avere propri sostenitori
- Esistono prospettive risultanti dalla combinazione di più schemi concettuali

A. Modello classico: organizzazione come sistema razionale

- La *razionalità* è intesa in senso "tecnico" o "funzionale"
- La *razionalità* si riferisce non alla scelta dei fini, ma alla loro realizzazione (*implementazione*) ("tutti i miei mezzi sono sani, il motivo e l'obiettivo folli")
- I *fini* determinano i criteri di disegno della struttura, specificando il *ruolo* delle *persone*
- Enfasi sulla *formalizzazione* della *struttura*

A. Modello classico: organizzazione come **sistema razionale**

Le scuole di riferimento

- A.1: **Taylor** → Organizzazione scientifica del lavoro
- A.2: **Weber** → Teoria della burocrazia
- A.3: **Fayol** → Scuola dei principi di amministrazione
- A.4: **Simon** → Comportamento amministrativo
+ (teorie delle decisioni)

A. Modello classico: organizzazione come **sistema razionale**

A.1: **Taylor** → **Organizzazione scientifica del lavoro**

- Autore F. Taylor
- Contesto..... Contraddizione non più tollerabile tra potenzialità produttive di un'industria - ormai alle soglie della produzione di massa - e i metodi arcaici di conduzione delle attività produttive.

A. Modello classico:
organizzazione come **sistema razionale**

A.1: **Taylor** → Organizzazione scientifica del lavoro

Principi fondamentali

Raggiungimento di **tre obiettivi interconnessi**:

1. Aumentare la produzione e il rendimento di uomini e impianti non solo attraverso la riorganizzazione ma anche attraverso la trasparenza totale di **costi, procedure, tempi, metodi** di lavoro;
2. Accentrare e razionalizzare le linee di autorità all'interno dell'impresa;
3. Usare la scienza non solo come criterio di azione, ma anche come base legittimante delle proposte.

**A. Modello classico:
organizzazione come sistema razionale**

A.1: Taylor → Organizzazione scientifica del lavoro

Principi fondamentali

- a) Studio scientifico dei metodi di lavorazione
- b) One best way e primato d'impresa
- c) Selezione e addestramento scientifico della manodopera
- d) Intima e cordiale collaborazione tra dirigenti e manodopera
- e) Il meccanismo principale per ottenere il consenso operaio all'OSL è la ricompensa economica
- f) Ristrutturazione dell'apparato direttivo

A. Modello classico: organizzazione come sistema razionale

A.2: **Weber** → Teoria della burocrazia

- a) Punto di partenza è la distinzione tra i tre tipi di autorità (**tradizionale, legale-razionale e carismatica**)
- b) Definizione di burocrazia, come tipo particolare di **struttura amministrativa**:
 - stabile divisione del lavoro tra i partecipanti
 - gerarchia di uffici
 - norme generali che governano l'attività
 - separazione tra proprietà (e diritti) dell'ufficio e quelli personali
 - selezione del personale in base alle qualificazioni tecniche
 - impiego visto dai partecipanti come progressione di carriera
- c) Differenze tra **sistemi burocratici** e **forme amministrative tradizionali**

...segue

A. Modello classico: organizzazione come sistema razionale

A.2: **Weber** → Teoria della burocrazia

...Principi fondamentali

- d) Studio delle relazioni di potere presenti nelle burocrazie. Si concentra:
 - sul potere
 - sulla legittimazione
 - sull'autorità

- e) La burocrazia si caratterizza per:
 - una ben definita gerarchia dell'autorità
 - per la specializzazione dei compiti
 - per un funzionamento basato su regole e procedure formali

A. Modello classico: organizzazione come sistema razionale

A.3: Fayol → Scuola dei principi di amministrazione

Principi fondamentali

- a) Evidenziare *l'importanza e l'autonomia delle funzioni direttive* rispetto alle altre attività (tecniche, commerciali, finanziarie...)
- b) Funzione direttiva:
 - previsione e programmazione
 - organizzazione materiale e sociale
 - comando
 - controllo (rispetto ordine e regole)
 - coordinamento

...segue

A. Modello classico: organizzazione come **sistema razionale**

A.3: Fayol → Scuola dei principi di amministrazione

...Principi fondamentali

- c) Come per la scuola dello "Scientific Management" prevale una concezione dell'organizzazione vista come *un'entità perfettamente razionale e programmabile per il raggiungimento dei fini*
- d) La corretta applicazione dell'organizzazione del lavoro tayloristica e delle proposizioni amministrative porta all'*ottimizzazione* del *rapporto risultati/mezzi impiegati*

A. Modello classico: organizzazione come sistema razionale

A.4: Simon → Comportamento amministrativo

- All'*uomo economico* contrappone un *uomo amministrativo* che cerca soluzioni adeguate, anziché ottimali
- Le organizzazioni aiutano i partecipanti facilitando i processi razionali di decisione e rendendo disponibili i mezzi necessari per assolvere questi compiti
- Principio di *razionalità limitata*

A. Modello classico: organizzazione come sistema razionale

A.4: Simon → Le teorie delle decisioni

Principi fondamentali

- a) Nozioni di **razionalità limitata**
- b) Visione dell'**organizzazione** come **coalizione** mutevole di **interessi** molteplici e conflittuali
- c) Nozione di **apprendimento organizzativo**
- d) Enfasi su come il **comportamento** degli individui è programmato da **procedure operative** ed **euristiche**

...segue

A. Modello classico: organizzazione come sistema razionale

A.4: Simon → Le teorie delle decisioni

...principi fondamentali

- e) Si avvale degli apporti della **matematica applicata** e della **ricerca operativa**
- f) Fa riferimento per la prima volta in modo sistematico all'utilizzo di **strumenti automatici** per il trattamento dell'informazione e per il supporto delle decisioni
- g) Focalizzazione su due specifiche componenti della dinamica organizzativa:
 - l'informazione
 - la decisione.

...segue

A. Modello classico:
organizzazione come **sistema razionale**

A.4: **Simon** → Le teorie delle decisioni

...principi fondamentali

- h) Per studiare il comportamento umano nelle organizzazioni è **sbagliato** partire dall'idea stereotipata dell'organizzazione come un organigramma
- i) E' **sbagliato** ritenere – come fa l'economia classica – che l'uomo sia un soggetto perfettamente razionale
- j) Riprende il modello proposto da Bernard sull'*equilibrio tra incentivi e contributi* come principio generale di funzionamento di un'organizzazione

A. Modello classico: organizzazione come sistema razionale

Prospettiva razionale: sintesi

- La prospettiva razionale pone l'accento sugli assetti strutturali interni alle organizzazioni e sulla formalizzazione dei ruoli
- **Taylor** ha seguito un approccio pragmatico
- **Fayol** segue un approccio prescrittivo
- **Weber** e **Simon** adottano un approccio descrittivo
- **Taylor** e **Simon** privilegiano il livello socio-psicologico, mentre **Fayol** e **Weber** focalizzano l'attenzione sul livello strutturale

B. Modello delle relazioni umane: organizzazione come **sistema naturale**

- Attenzione alla struttura comportamentale
- Organizzazioni come collettività che devono prestare attenzione anche al mantenimento (sopravvivenza) del sistema stesso
- Presupposto è il modello analitico strutturale-funzionale (bisogni da soddisfare – funzioni da svolgere)

B. Modello delle relazioni umane: organizzazione come **sistema naturale**

Le scuole significative

B.1: Mayo  Scuola delle relazioni umane
+ (corrente delle risorse umane)

B.2: Approccio istituzionalista

B.3: Scuola funzionalista
+ (Modello del sistema sociale di **Parsons**)

B. Modello delle relazioni umane: organizzazione come **sistema naturale**

B.1: **Mayo** Scuola delle relazioni umane

- Esperimenti di Hawthorne
- Enfasi su:
 - gruppi informali
 - leadership
 - motivazione
 - rotazione e allargamento delle mansioni
 - partecipazione a processi decisionali
- Critiche ideologiche ed empiriche

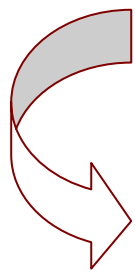
B. Modello delle relazioni umane: organizzazione come sistema naturale

B.1: Mayo → Scuola delle relazioni umane

Principi fondamentali

- a) Il taylorismo come:
 - sfruttamento
 - utopia tecnocratica
 - formula contingente
- b) Importanza del fattore umano:
 - l'uomo di Mayo non è un individuo isolato ipotizzato da Taylor, ma possiede una dimensione sociale in cui radica la struttura psico-emotiva della sua personalità
- c) Anomia della società industriale e fabbrica come istituzione reintegratrice
- d) Importanza dei rapporti non istituzionalizzati
- e) Connessione positiva tra morale, ambiente di lavoro e rendimento

B. Modello delle relazioni umane: organizzazione come **sistema naturale**



B.1: **Mayo** → Scuola delle relazioni umane

B.1.1: **Argyris**

B.1.2: **Herzberg**

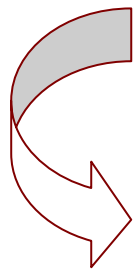
B.1.3: **Likert**



Corrente delle risorse umane

- Importanza alla **motivazione** degli individui
- Bisogni di:
 - realizzazione di sè
 - attuazione del proprio potenziale
- Gestione del cambiamento, dei conflitti e delle pratiche di sviluppo delle risorse umane

B. Modello delle relazioni umane: organizzazione come **sistema naturale**



B.1: Mayo → Scuola delle relazioni umane

B.1.1: Argyris

B.1.2: Herzberg

B.1.3: Likert



Corrente delle risorse umane

Principi fondamentali

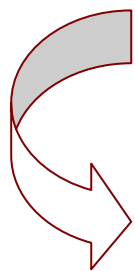
- **Igiene** e **motivazione**:
 - **Fattori igienici**:
 - condizioni esterne di lavoro, ambiente fisico, ambiente sociale, remunerazione
 - **Fattori motivazionali**:
 - contenuto interno del lavoro

Tesi di Herzberg

- Il miglioramento dei fattori igienici (più salario, più comfort...) può portare soltanto ad una **minore insoddisfazione**
- Per avere soddisfazione occorre agire sui **fattori motivazionali**

...segue

B. Modello delle relazioni umane: organizzazione come **sistema naturale**



B.1: Mayo → Scuola delle relazioni umane

B.1.1: Argyris

B.1.2: Herzberg

B.1.3: Likert



Corrente delle risorse umane

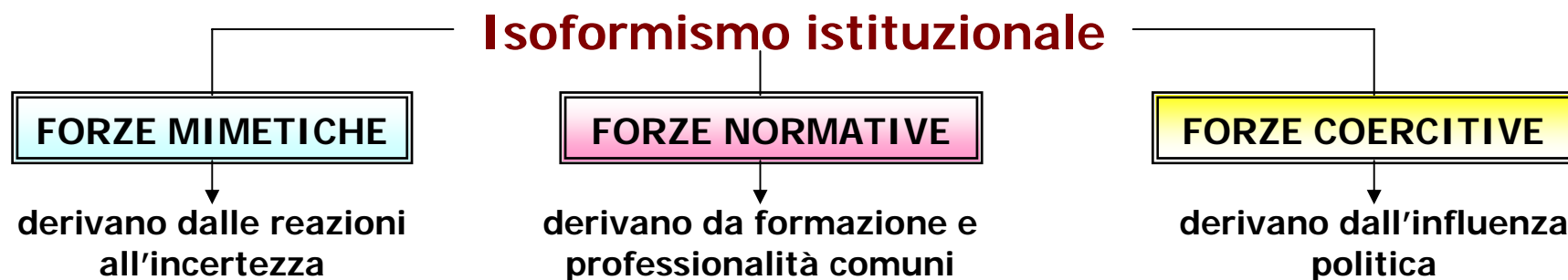
Requisiti della crescita psicologica

- Affondano le radici nei **bisogni superiori dell'uomo**
- Situazione ideale:
 - ampliamento della conoscenza
 - aumentate relazioni
 - creatività
 - efficacia in condizioni di incertezza
 - crescita reale
 - principio di individuazione

B. Modello delle relazioni umane: organizzazione come sistema naturale

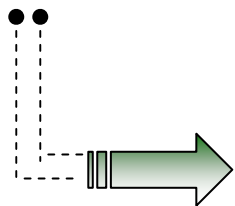
B.2: Approccio istituzionalista

- Le **organizzazioni** sono **altamente interconnesse** e necessitano di **legittimità** da parte dei loro stakeholder
- Questo approccio analizza come le imprese sopravvivono e hanno successo attraverso la ricerca della **coerenza** tra l'**organizzazione** stessa e le **aspettative** che ha l'**ambiente** nei suoi confronti



C. Modello delle teorie sistemiche: organizzazione come **sistema aperto**

C.1: Teoria delle **contingenze strutturali**



C.1.1: **Burns e Stalker**

C.1.2: **Woodward**

C.1.3: **Lawrence e Lorsch**

C.1.4: **Gruppo di Aston (Pugh, Hinings, Hickson) Child**

C.1.5: **Galbraith**

C.2: Teoria dei **costi di transazione**

C.3: Teoria delle **dipendenze da risorse**

C. Modello delle teorie sistemiche: organizzazione come **sistema aperto**

C.1: Teoria delle **contingenze strutturali**

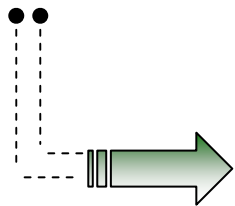
Autori.....Burns e Stalker, Woodward, Lawrence e Lorsch, Gruppo di Aston (Pugh, Hinings, Hickson) Child

Contesto**Rottura** con il **presupposto** della **scuola classica** secondo cui *esiste un solo modello universale di organizzazione*

Variabili di contesto (tecnologia, dimensioni, ambiente, strategia e cultura organizzativa) o di **situazione** impongono dei *vincoli organizzativi* ai quali è necessario conformarsi

C. Modello delle teorie sistemiche: organizzazione come sistema aperto

C.1: Teoria delle contingenze strutturali



C.1.1: Burns e Stalker

C.1.2: Woodward

C.1.3: Lawrence e Lorsch

C.1.4: Gruppo di Aston (Pugh, Hinings, Hickson) Child

C.1.5: Galbraith

Principi fondamentali

- Vedono le organizzazioni lungo un continuum Meccanicistico-Organico:
 - Modello 1: Burocrazie organizzate rigidamente
 - Modello 2: Burocrazie dirette dal top management
 - Modello 3: Burocrazie con meeting dipartimentali incrociati, teams e task forces
 - Modello 4: Organizzazione a matrice
 - Modello 5: Organizzazioni Project e Team-based
 - Modello 6: Loosely coupled organic network

C. Modello delle teorie sistemiche: organizzazione come sistema aperto

C.1: Teoria delle contingenze strutturali



Principi fondamentali

- **Tecnologia** come *criterio tipologico*. Tre *classi* di imprese:
 - ❑ addette alla produzione di **singole unità** o di **piccola serie**
 - ❑ addette a produzioni di **massa** o di **grande serie**
 - ❑ addette a processi di **produzione continua**

C. Modello delle teorie sistemiche: organizzazione come sistema aperto

C.1: Teoria delle contingenze strutturali



...Principi fondamentali

- Il maggior risultato della ricerca di **Aston (1976)** fu che la **variabile principale** per spiegare l'**assetto organizzativo** delle imprese **non** è la **tecnologia** – come sosteneva la **Woodward** – bensì la **dimensione delle imprese**
- Quanto **più grande** è l'**azienda**, tanto **maggiore** tende ad essere:
 - la specializzazione dei compiti
 - la standardizzazione delle procedure
 - la formalizzazione delle comunicazioni

C. Modello delle teorie sistemiche: organizzazione come sistema aperto

C.1: Teoria delle contingenze strutturali



Principi fondamentali

- Mentre le ricerche della **Woodward** e del **gruppo di Aston** si concentrano sulle **variabili interne** alle **imprese** – come la **tecnologia** e le **dimensioni** – le ricerche condotte da **Lawrence e Lorsch** esaminano soprattutto l’impatto dei **fattori ambientali** sull’**organizzazione d’impresa**
- La **novità** introdotta sta nel non **considerare l’ambiente in cui opera l’impresa** come qualcosa di uniformemente prevedibile o imprevedibile, bensì come **costituito da aree** che possono avere **gradi differenti di prevedibilità**

C. Modello delle teorie sistemiche: organizzazione come sistema aperto

C.2: Teoria dei costi di transazione

Principi fondamentali

- Focus sui **sistemi** e sulle **strutture** di **governo** delle **transazioni**:
- L'**organizzazione** esiste perché il **mercato** – come forma di governo delle transazioni – **non funziona** a causa di:
 - incertezza
 - razionalità limitata
 - opportunismo delle parti
- Conviene **passare** dal **mercato** all'**organizzazione** quando:
 - alti investimenti specifici nella transazione
 - elevata frequenza delle transazioni
- **Progettare** l'**organizzazione** significa:
 - Scegliere la struttura di governo delle transazioni più efficiente

C. Modello delle teorie sistemiche: organizzazione come sistema aperto

C.3: Teoria delle dipendenze da risorse

Principi fondamentali

- L'organizzazione **non è autosufficiente** e ha bisogno di **procurarsi le risorse** interagendo con le altre organizzazioni
- Il **grado di dipendenza** è legato al **grado di scarsità** e **intensità** delle **risorse** richieste
- Per ridurre questa **incertezza** l'organizzazione sceglie l'**ambiente** in cui operare e cerca di acquisire il **controllo delle risorse** che:
 - minimizzano la propria dipendenza dall'ambiente
 - massimizzano la dipendenza delle altre organizzazioni dalla propria