

Le organizzazioni come organismi



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



Obiettivi di apprendimento

1. Organizzazioni in quanto organismi
 - Il cambiamento di prospettiva essenziale
2. Le origini del paradigma organicistico
 - Scuola delle relazioni umane (Mayo E.)
 - Teorie Motivazionali (Maslow)
3. La Teoria dei sistemi aperti
 - Sistemi chiusi e sistemi aperti: alcune specificazioni
 - Organizzazione come sistema aperto
 - Caratteristiche e principi di funzionamento dei sistemi aperti
4. Alcune scuole particolarmente importanti
 - Teoria delle contingenze (Lawrence e Lorsch, Burns e Stalker, Woodward)
 - Teoria dell'ecologia delle popolazioni (Aldrich, Hannan e Freeman)
 - La Prospettiva dei "futuri comuni"
5. Principali punti di FORZA e di DEBOLEZZA del paradigma organicistico
6. Evoluzione dei modi di concepire le organizzazioni



Il cambiamento di prospettiva fondamentale

Prospettiva di interazione con l'ambiente

Idoneità o adeguatezza a certe condizioni ambientali



Organizzazione "burocratica": ambiente stabile

Organizzazione flessibile: ambiente dinamico



L'evoluzione dei modi di concepire le organizzazioni

Modello monodimensionale, radicalmente dicotomico

Modello meccanico (teoria classica): sistema tendenzialmente chiuso. Ricerca efficienza, rapidità, stabilità e relazioni strutturali rigide tra le parti, ma scarsa attenzione agli scambi non-materiali con l'ambiente



Modello organico: gli scambi, anche non-materiali, con l'ambiente sono vitali





Scuola e Corrente delle Relazioni Umane

Studi di Elton Mayo (1880 – 1949)

Mayo E., *The human problems of industrial civilization*, Harvard Univ. Press, Cambridge, 1933

Momento sorgente, in parte rivisitato

Esperimenti di Hawthorne :

Svolti nello stabilimento di Hawthorne (Chicago) della Western Electric, volti inizialmente a verificare le relazioni tra le condizioni di lavoro e la fatica/noia dei lavoratori

Approccio descrittivo: scienze descrittive → psicologia e sociologia



Principali conclusioni degli esperimenti

Attenzione ai bisogni sociali: in particolare i comportamenti e la produttività dei lavoratori sono influenzati dal soddisfacimento di bisogni sociali

I lavoratori spesso agiscono o reagiscono come membri di un gruppo

L'appartenenza ad un gruppo comporta l'accettazione ed il rispetto di determinate regole sociali

Presenza di attività "non pianificate": esistenza di un'organizzazione informale (in costante rapporto con l'organizzazione formale)

All'interno dei gruppi si vengono ad affermare dei leaders informali

La presenza di scostamenti dalla struttura formale è assai più vasta di quanto la scuola classica non volesse riconoscere. Ciò però non è vista come una deviazione da correggere, ma un elemento da valorizzare, perché può esprimere maggiore funzionalità e contribuire a sorreggere l'organizzazione

(Maggi B., *Razionalità e benessere*, Etas, Milano, 1990: 27)



Teorie Motivazionali

Fine '800 – inizio '900: necessità prevalente dei lavoratori = soddisfazione dei bisogni primari

Motivazione del lavoratore = $f^+(\text{salario})$

Politica del personale = pagare il giusto "salario"

Maslow (1954)

Rendimento lavoratori singoli o gruppi = f (soddisfazione dei vari bisogni)

Uomo = organismo anche "psicologico" => mosso dal desiderio di soddisfare anche altri bisogni



Teorie Motivazionali

Maslow (1954)

Scala dei bisogni:

BISOGNI
"DI BASE"

Fisiologici

Per esempio: di cibo, di riposo, di esercizio fisico, di aria, di acqua

Cosa può offrire l'azienda: retribuzione, ferie, permessi, pause, aria pulita, acqua, locali per il riposo ...

Di sicurezza

Per esempio: di protezione, di stabilità.

Cosa può offrire l'azienda: assicurazioni per l'assistenza sanitaria ed infortunistica, piani di carriera e di sviluppo professionale, condizioni di lavoro sicure, piani di risparmio e di previdenza

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto, a.a. 2012-2013 L'Organismo

BISOGNI "SECONDARI"

Sociali o di Affetto Per esempio: di accettazione da parte dei colleghi, di appartenenza, di associazione, di amicizia, ... Cosa può offrire l'azienda: gruppi di lavoro formali ed informali, attività sportive e ricreative ...
Di Stima Per esempio: di indipendenza, di espressione delle proprie competenze, di riconoscimento, di rispetto da parte dei colleghi, di prestigio. Cosa può offrire l'azienda: potere, prestigio, riconoscimenti, lode, premi ed avanzamenti di carriera
Di Autorealizzazione Ad esempio: di espressione delle proprie potenzialità, di conoscenza, di espressione della creatività. Cosa può offrire l'azienda: compiti interessanti, possibilità di formazione, lavoro creativo, occasioni di sviluppo delle capacità individuali

CFR: MEGGINSON L., MOSLEY D., PIETRI Jr P, *Management*, 1998, pag. 538

Corso di Organizzazione Aziendale Prof. Federico Niccolini

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto, a.a. 2012-2013 L'Organismo

Motivazione solo monetaria ⇒ Limita lo sviluppo della persone ai livelli più bassi nella scala dei bisogni

Obiettivi della progettazione delle mansioni:

- a) Migliorare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi
- b) favorire la crescita del personale

⇓

Arricchimento della mansione: maggior significato, autonomia, responsabilità, riconoscimento

⇓

Ruolo cruciale della gestione delle Risorse Umane

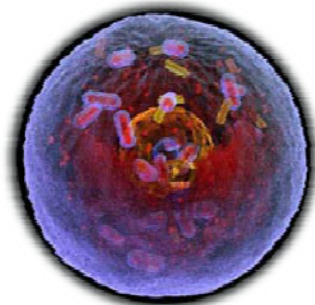
Corso di Organizzazione Aziendale Prof. Federico Niccolini



Open System Theory

Riferimento e Ispiratore:

Ludwig von Bertalanffy (*General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*, 1968)



Approccio sistemico allo studio delle organizzazioni

Visione sistemica e sub-sistemica: sistema composto da sub-sistemi

Similitudini con Biologia (fonte di ispirazione per studi organizzativi)

Mondo Animale	Realtà Organizzativa
cellule	individui
organi	unità organizzativa o gruppi
esseri viventi	organizzazioni
branchi	network collaborativi
specie	popolazioni organizzative
ecosistemi	ecosistema organizzativo
ambiente naturale	ambiente organizzativo



Sistemi chiusi ed aperti: definizioni ed esempi

Sistema chiuso:

Assenza di scambi vitali (in entrata e uscita) con l'ambiente.
Esempio: alcune macchine o strumenti



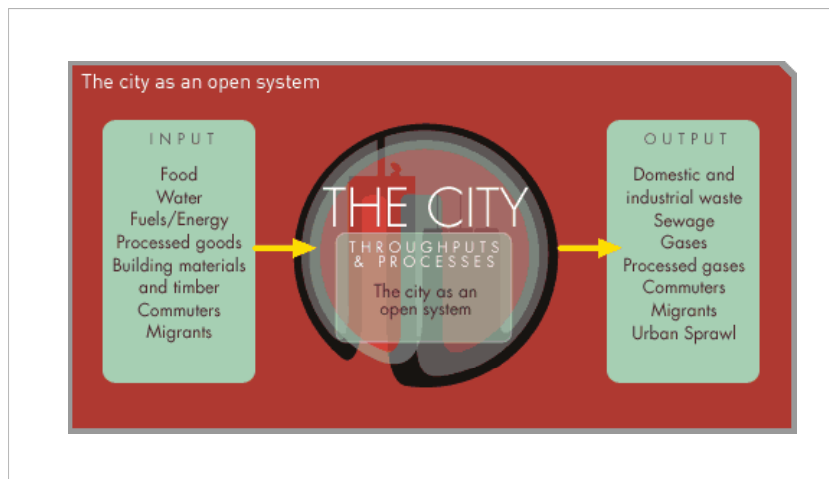
Sistema aperto:

vi è uno scambio con l'ambiente esterno. Esempio: sistema biologico

Tutti i **sistemi viventi** sono aperti in quanto danno luogo ad uno scambio ininterrotto di materia (e output in genere) con l'ambiente circostante, costruendo e distruggendo di continuo gli elementi di cui essi si compongono.
Von Bertalanffy L., In Emery F., 1994: 77



Esempio di sistema aperto

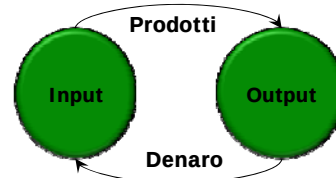




L'organizzazione come sistema aperto

Modello teorico di riferimento

Sistema aperto costituito da *input-output* energetici in cui l'energia che risulta dall'*output* diviene *input* e riattiva il sistema (Katz D. - Kahn R. in Emery F., 1994: 77)



Riadattato da: Trist E. - Emery F., *Sistemi socio-tecnici*



Caratteristiche e principi di funzionamento sistemi aperti

Applicazione alle organizzazioni di **principi** creati per interpretare i sistemi biologici e validi per molti (o tutti) i tipi di sistemi:

- **Interazione ambientale:** processo continuo e vitale, fondato sull'importazione di energia (risorse) e sullo scambio con l'ambiente

- **Omeostasi (dinamica):** ricerca di condizioni di *stabilità interna* attraverso meccanismi di *autoregolazione*

Analogia con omeotermia mammiferi



- **Esternalizzazione entropia:** mantenimento ordine interno

- **Trasformazione dell'energia:** processo input - output

- **Varietà:** interiorizzazione della varietà ambientale

Von Bertalanffy L., Katz D. - Kahn R. in Emery F., *Systems thinking*, trad it. 1994: 78-113



Caratteristiche e principi di funzionamento sistemi aperti

- Interazione sistemica funzionale e strutturale:

Parti (sistemi), strutture e funzioni strettamente collegate e interdipendenti

⇒ Differenziazione (specializzazione) funzionale e strutturale interna

⇒ Integrazione

Influenze reciproche

- **Equifinalità:** "Flessibilità" → *diversi percorsi per raggiungere lo stesso risultato (fine)*

- **Retroazione negativa:** ingresso nel sistema di input informativi codificati (anche attraverso meccanismi di retroazione), che permettono di valutare e correggere eventuali deviazioni dagli stati "desiderati"

- **Evoluzione:** processi di variazione, selezione, consolidamento



Approccio situazionale (o contingente)

• **Coerenza:** l'azienda deve trovare un allineamento e un'integrazione tra le caratteristiche dei sub-sistemi interni in modo coerente con l'ambiente

• **Varietà:** esistono diverse specie di aziende (v. Mintzberg), diversi stili di management, diverse culture, diversi approcci strategici.

La variabilità organizzativa (strutturale) è spiegata in termini di condizionamento della struttura da parte dell'ambiente o del contesto dell'organizzazione

(Cfr. Maggi B., 1990: 19)



Compatibilità sistemica

- **Compito del manager:** trovare un grado di compatibilità tra i sottosistemi tecnologico - strutturale - culturale - manageriale - strategico dell'organizzazione (Tecnica dello Sviluppo Organizzativo)

- **Singole unità:** possibile applicazione anche a livello di singole unità organizzative



Forme strutturali di Henry Mintzberg

Efficacia = $f(\text{coerenza tra tecnologia - struttura - dimensione - età})$

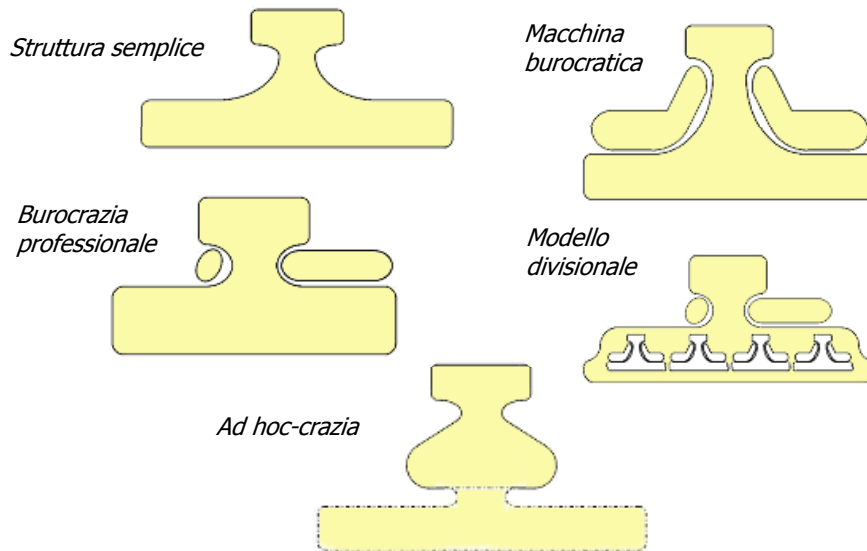
Specie o Configuraz. organizzativa	Ambiente di operatività	Modello	Esempi di Aziende
<i>Struttura semplice</i>	Instabile	Organico	Aziende giovani ed innovative
<i>Ad hoc-crazia</i>	Instabile	Organico	Lavoro per progetto, Agenzie pubblicitarie, Soc. di consulenza
<i>Macchina burocratica</i>	Semplice e stabile	Meccanico	————
<i>Burocrazia professionale</i>	Stabile e complesso	Meccanico	Università, Ospedali
<i>Modello divisionale</i>	Semplice e stabile	Prevalentem. Meccanico	————

5 forme strutturali = tipi ideali – Visione monodimensionale: rigidità/flessibilità

Mintzberg Henry, *The structuring in five: designing effective organizations*, Prentice-Hall, 1983



Forme strutturali di Henry Mintzberg



Ecologia delle popolazioni

Studio delle dinamiche e dei meccanismi di adattamento, nascita e declino delle organizzazioni, basato sul/applicato al concetto di popolazione di organizzazioni

Popolazione di organizzazioni

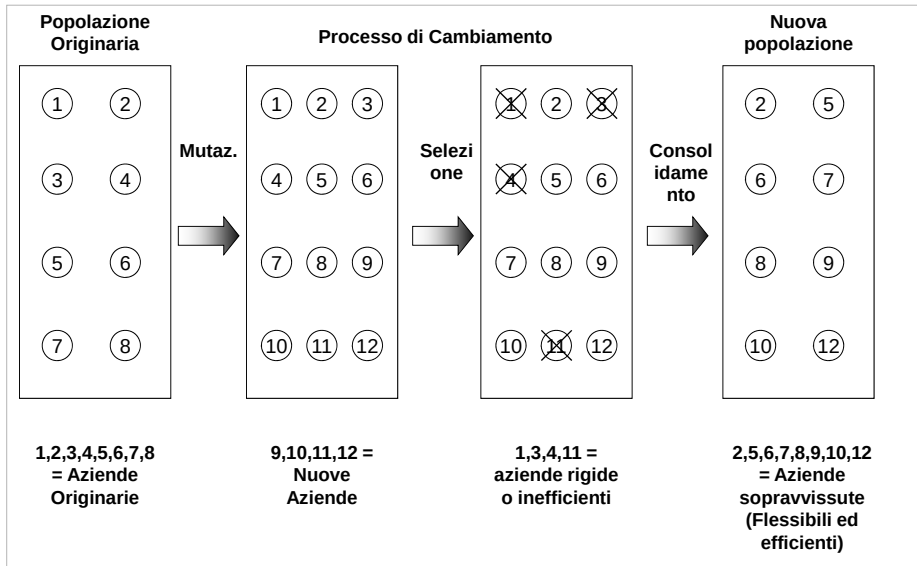
Insieme di organizzazioni svolgenti attività simili, con caratteristiche analoghe per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse e i risultati ottenuti

Principi ispiratori: principi Darwiniani di variazione, selezione, mantenimento e modifica delle caratteristiche di una specie

Cambiamento ecologico: variazioni che avvengono nelle organizzazioni concettualmente analoghe a variazioni biologiche



Il cambiamento ecologico



Alcune conclusioni – Processo di selezione

Selezione = f (presenza di variazioni nelle caratteristiche dei singoli individui).

Le variazioni più adatte all'ambiente sopravvivono, quelle meno adatte all'ambiente soccombono



Determinismo ambientale: secondo tale linea di pensiero è, pertanto, il cambiamento ambientale a determinare quali organizzazioni periscono e quali hanno successo

⇒ Ambiente = "*forza sovrana*": seleziona le aziende più "robuste", eliminando le più "deboli"



Alcune conclusioni – Cambiamento della popolazione

- **Dinamiche rilevanti:** più a livello di popolazione che di singolo individuo
- **Cambiamento ambientale:** influenza la struttura della popolazione
- **Cambiamento complessivo popolazione di organizzazioni:** imputabile maggiormente a un continuo processo di nascita di nuove organizzazioni e di declino di organizzazioni "anziane", che a un processo di trasformazione delle organizzazioni "consolidate"

Organizzazioni anziane infatti hanno, di norma, una capacità di cambiamento limitata per investimenti in impianti, specializzazione personale, informazioni limitate, culture radicate....

(Jenning J. – Haugton L., *It is not the big that eat the small, but the fast that eat the slow*)



Effetti della prospettiva ecologica

Cambiamento ambientale : può portare alla scomparsa di interi settori

Di fronte a nuovi tipi di concorrenza o a nuove situazioni ambientali, possono scomparire interi settori industriali o tipi di organizzazioni. Le tradizionali fonderie di grandi dimensioni possono lasciare il passo a concorrenti piccoli e tecnologicamente avanzati.....

Le miniere di carbone o le compagnie petrolifere possono venir soppiantate da imprese che offrono energia solare...

(Morgan, 2002: 90)



Punti di forza dell'approccio

- ☺ **Rilievo sulle forze inerziali al cambiamento:** specializzazione di uomini e impianti, preconetti dei manager, difficoltà di ristrutturazione tecnologica
- ☺ **Risorse:** collega la scarsità/abbondanza di risorse alla crescita
- ☺ **Innovazioni:** evidenza sul loro ruolo per lo sviluppo di interi settori

Punti di debolezza

- ☹ **Eccessivo determinismo:** sembra annullare l'importanza del ruolo dei manager e del cambiamento organizzativo
- ☹ **Risorse rinnovabili:** trascura i mercati con tali tipologie di risorse
- ☹ **Chiusura:** eccessiva (totale) separazione tra le organizzazioni e l'ambiente (come per l'approccio situazionale)



Punti di forza metafora organismo

- **Apertura ambientale:** l'influenza dell'ambiente sull'organizzazione diviene un fenomeno assodato.
Superamento ottica meccanicistica focalizzata unicamente sul rapporto obiettivi – efficienza - struttura
- **Flessibilità:** l'immagine dell'organismo implica una concezione flessibile e aperta dell'organizzazione
- **Visione subsistemica:** focus su bisogni organizzativi e visione sistemica
I sottosistemi strutturale, strategico, tecnologico, manageriale culturale rappresentano bisogni che devono essere soddisfatti in modo armonico
- **Varietà:** evidenza la possibilità di scegliere tra le diverse specie organizzative (approccio situazionale)
- **Introduzione allo studio dei rapporti interorganizzativi:** attraverso l'approccio ecologico





Punti di debolezza metafora organismo

- **Non spiega le disarmonie organizzative**

Organismo: struttura armoniosa di relazioni interne ed esterne

Disarmonia $\Rightarrow$ Pericolo per sopravvivenza

Organizzazioni: armonia interna e congruente con l'ambiente
 $= f(\text{decisioni})$

Azioni dell'uomo $\Rightarrow$ Incongruenze e conflitti frequenti

Armonia organica $=$ eccezione Unità $=$ Spesso utopica

Conflitto spesso non patologico: importanza della sfera politica



Ecologia Organizzativa o Prospettiva dei futuri comuni

Premessa:

Confusione terminologica: in letteratura sull'espressione "*ecologia organizzativa*".

Hannan e Freeman (1993: 17), pur accogliendo la prospettiva di Aldrich (1979) che sostiene esplicitamente che l'ecologia organizzativa e l'ecologia delle popolazioni organizzative sono due teorie profondamente diverse, decidono di usare nella loro opera, che rimane tuttora il riferimento più importante in letteratura per la teoria dell'ecologia delle popolazioni, i due termini in modo sostanzialmente intercambiabile, rendendo impossibile distinguere i due concetti

Punto di partenza: prospettiva ecologica che assegna il giusto peso alla collaborazione (Trist, 1976)

Co-opetizione: come in natura, anche in organizzazione aziendale, è molto diffusa non solo la competizione, ma anche la collaborazione

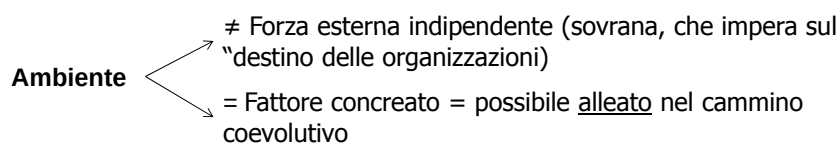




Rapporto organizzazione - ambiente

- **Co-evoluzione:** non solo un adattamento ai cambiamenti ambientali (approccio situazionale) o una selezione degli organismi più adatti (ecologia delle popolazioni), ma è l'evoluzione di un sistema relazionale di organismi e dei loro ambienti

- **Concreazione:** le organizzazioni ed i loro ambienti si trovano impegnate in una struttura concreativa nella quale ognuno produce l'altro



Perché l'ecologia Organizzativa, è definibile anche come "Prospettiva dei futuri comuni"?

Coevoluzione desiderata: le organizzazioni, co-opetendo, possono imprimere al sistema organizzazione-ambiente una traiettoria co-evolutiva desiderata

Concreazione dei futuri: le organizzazioni, anzitutto attraverso la collaborazione, condividendo una visione comune (sinergica o simbiotica), sono in grado di costruire, o meglio concreare, "futuri comuni" desiderati (Niccolini, 2008: 244)



*Le organizzazioni possono avere un **ruolo attivo** nella configurazione del futuro, specialmente se agiscono in concerto con **altre** organizzazioni*