



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

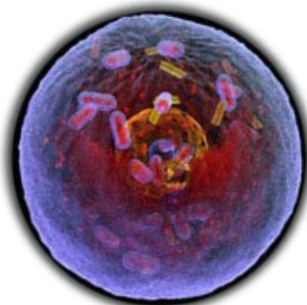
Organizzazione flessibile: ambiente dinamico



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



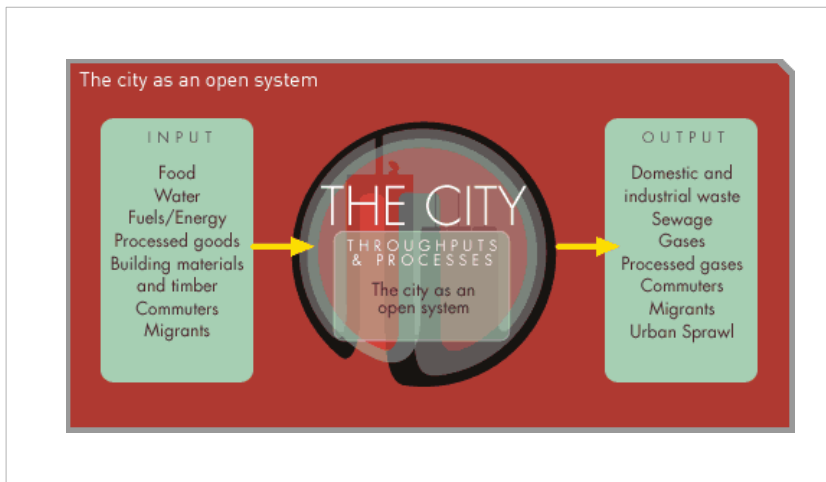
Sistema aperto:

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



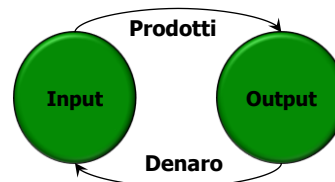
Esempio di sistema aperto



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 (subsistemi), 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



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

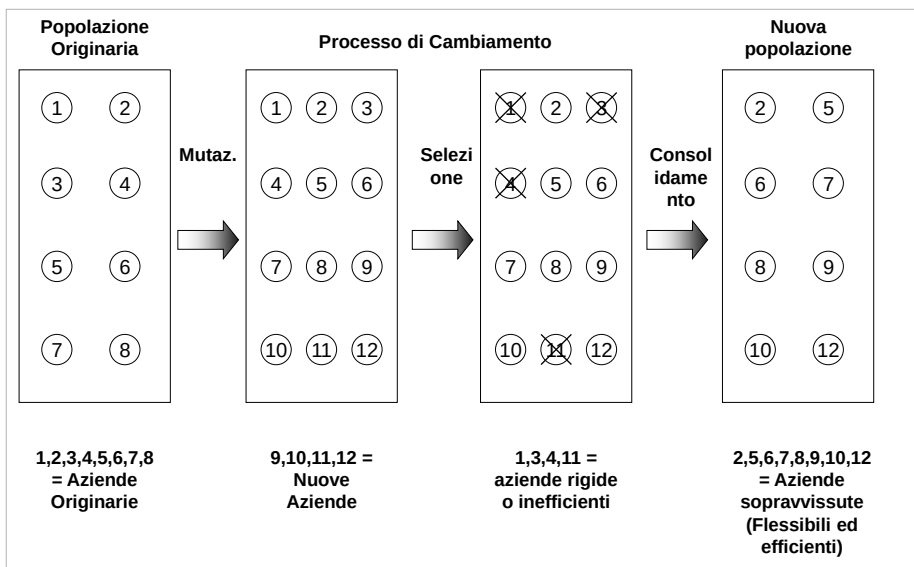
Insieme di organizzazioni svolgenti attività simili, con caratteristiche analoghe per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse e i risultati ottenuti

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. I grandi supermercati

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, preconcetti 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 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)



Aspetti indotti nel rapporto organizzazione - ambiente

• **Minaccia:** l'ambiente è, temuto, percepito come una minaccia ed in quanto tale combattuto

• **Conflitto:** approccio che induce passività, aggressività e un rapporto conflittuale e consumistico con verso l'ambiente

(Niccolini, 2008: 242-243)



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

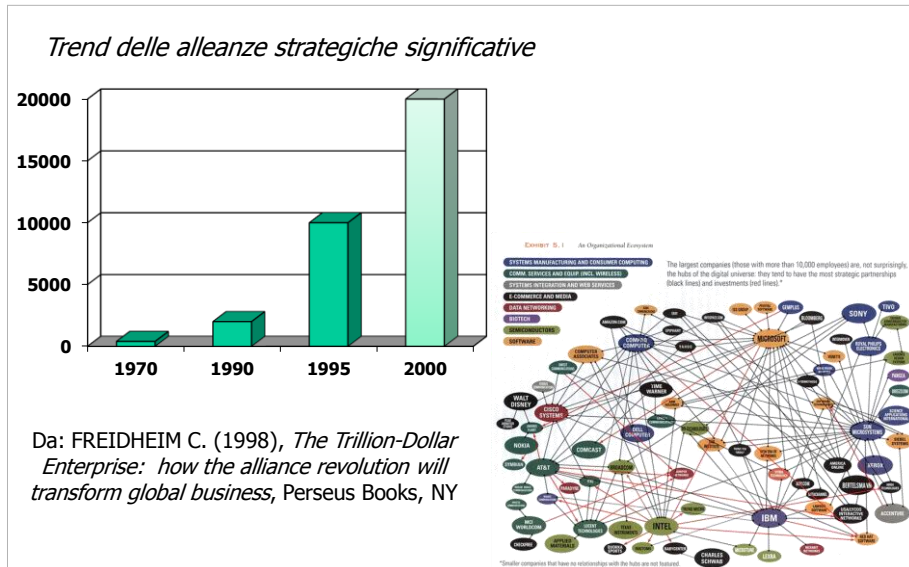
Punto di partenza: prospettiva ecologica che assegna il giusto peso alla collaborazione (Trist, 1976)

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





Validità della teoria: dimostrata dal trend delle relazioni collaborative



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*

Coevoluzione responsabile: le organizzazioni possono coevolvere verso un futuro comune desiderato, migliore dal punto di vista competitivo (e se lo vogliono) anche dal punto di vista ecologico e sociale (Niccolini, 2008: 244)



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:** evidenzia 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



Punti di debolezza metafora organismo

- **Sottovalutazione ruolo di organizzazioni e attori:** i meccanismi di "selezione" ed "adeguamento" assegnano un ruolo troppo passivo e marginale alle organizzazioni ed ai loro attori (individui).

Soprattutto attraverso la collaborazione le organizzazioni riescono a conformare l'ambiente ai propri interessi

Co-opetition

