

FONDAMENTI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

LE CONCEZIONI DI ORGANIZZAZIONE (parte prima)

Sommario

Parleremo di:

- Una breve introduzione alla disciplina
- Modi generali di concepire i fenomeni organizzativi
- Alcuni esempi le teorie organizzative siano fondate su tali concezioni
- Alcuni esempi di come le teorie organizzative influiscano significativamente sulle pratiche

L'ORGANIZZAZIONE COME DISCIPLINA (1)

- L'organizzazione è una disciplina con caratteristiche peculiari:
- Si occupa di studiare le organizzazioni intese come «fenomeni sociali» specifici
 - le imprese, le istituzioni, gli enti e le amministrazioni pubbliche, le organizzazioni informali etc.
 - Tipici oggetti di studio: le strutture formali, le attività e le mansioni, i processi di lavoro, etc.
- Si occupa anche dell'organizzazione come «azione» (organizzazione non come sostantivo ma come verbo: «organizzare»)
 - Tipici oggetti di studio: le decisioni e i comportamenti delle persone nei contesti organizzativi
 - Dalle scelte di progettazione organizzative di ampio respiro dei manager e dirigenti. ai comportamenti quotidiani delle persone
 - Gli elementi che influenzano il comportamento delle persone: i sistemi di incentivi, i sistemi di valutazione, la cultura, i simboli, le relazioni etc.

L'ORGANIZZAZIONE COME DISCIPLINA (2)

- E' una disciplina che si trova al crocevia di molte altre discipline
 - Gli studi manageriali e aziendalistici, l'economia, la psicologia sociale, la psicologia cognitiva, la sociologia del lavoro, il diritto del lavoro etc.
- Questa varietà di fenomeni, di temi e di influenze disciplinari genera:
 - Una moltitudine di approcci, teorie, strumenti e modi di analizzare interpretare la realtà
 - Vi sono tuttavia alcuni modi generali di concepire i fenomeni organizzativi
 - Le «CONCEZIONI DI ORGANIZZAZIONE»
 - È importante conoscerli anche per chi non si occupa di teoria ma di pratica
 - Perché da essi discendono direttamente teorie e, di conseguenza, prassi molto diverse tra di loro
 - Hanno una natura epistemologica, cioè riguardano alternative diverse e non compatibili relative ai possibili modi di conoscere la realtà sociale (e dunque organizzativa)

LE CONCEZIONI DI ORGANIZZAZIONE (in breve)

1. CONCEZIONE OGGETTIVISTA
 1. CONCEZIONE MECCANICISTICA
 2. CONCEZIONE ORGANICISTICA / FUNZIONALISTICA
2. CONCEZIONE SOGGETTIVISTA
3. CONCEZIONE PROCESSUALE

LA CONCEZIONE OGGETTIVISTICA

- L'organizzazione è un «oggetto»
 - Dunque è conoscibile attraverso modalità analoghe a quelle che utilizziamo per conoscere la realtà fisica
- La realtà organizzativa (e sociale) è oggettiva, esiste a prescindere dai soggetti che la osservano e la studiano
- Esistono dunque «leggi» e «modelli» universalmente validi che determinano il funzionamento dei sistemi sociali e organizzativi
 - Possono essere più o meno complesse
 - Conoscere la realtà sociale e organizzativa significa avvicinarsi il più possibile a scoprire con precisione tali leggi
- E' utile distinguere, specialmente nel campo degli studi organizzativi, due concezioni che hanno la stessa matrice epistemologica, pur differenziandosi in modi significativi:
 - La CONCEZIONE MECCANICISTICA
 - La CONCEZIONE FUNZIONALISTICA

LA CONCEZIONE MECCANICISTICA (1)

- La metafora principale è quella di MACCHINA
- L'organizzazione è un grande, complesso sistema di «ingranaggi» (una macchina, appunto) governato da leggi oggettive, conoscibili e deterministiche
- Esiste un modello organizzativo ideale e «ottimale», cioè un modo «perfetto» di organizzare
 - Cioè un modello che consente di arrivare al miglior risultato di efficacia e di efficienza
 - Tale modello ottimale può essere contingente alla diversità dei contesti (per es. i contesti di mercato)
- Lo scopo di chi progetta le organizzazioni è di definire un modello che si avvicini il più possibile (date le conoscenze del momento) al modello «ottimale»
- Dato il modello da seguire, il compito di chi dirige è fare in modo che tale modello sia applicato nel modo più rigoroso possibile
 - Occorre dunque evitare devianze rispetto al modello

LA CONCEZIONE MECCANICISTICA (2)

- La fonte principale di devianze sono le persone
 - Dunque, le persone, a livello operativo, sono più viste come fonti di problemi che non come risorse
- Allo scopo di ridurre le devianze, le attività e i processi sono organizzativi per mansioni
- Mansione come: ATTRIBUZIONE STABILE DI COMPITI ELEMENTARI
 - Il lavoro è standardizzato, formalmente definito, parcellizzato
 - Questo consente migliore flessibilità nella progettazione e maggiore capacità di controllo e prevenzione delle devianze
- La Struttura Organizzativa è essenzialmente una gerarchia di mansioni
 - Che risponde ad esigenze di parcellizzazione a livelli diversi, di supervisione e controllo, di trasmissione delle informazioni dai livelli decisionali a quelli esecutivi

TAYLORISMO E FORDISMO

- Il Taylorismo è il primo esempio di approccio sistematico all'organizzazione fondato sulla concezione meccanicistica
- Frederick Taylor propose:
 - Uno studio scientifico, accurato e sistematico dei processi di lavoro, al fine di identificare la «ONE BEST WAY» (il modello ideale)
 - Le persone devono essere addestrate e devono attenersi scrupolosamente al modello
 - Il surplus economico derivante dal beneficio di efficienza deve essere distribuito in parte ai lavoratori, al fine di motivarli ad accettare di privarsi di ogni prerogativa decisionale
- Henry Ford combinò i principi Tayloristici con l'automazione industriale
 - L'automazione consentiva vantaggi di efficienza ma anche di controllo
 - Nasce la grande impresa industriale moderna
 - Nasce anche il modo più diffuso di pensare al problema organizzativo: identificare il miglior modello possibile e implementarlo scrupolosamente attraverso automazione e controllo

LA CONCEZIONE ORGANICISTICA (1)

- La metafora principale è quella di ORGANISMO
- Come è nel caso degli esseri viventi, le organizzazioni devono soddisfare REQUISITI FUNZIONALI al fine di poter sopravvivere (o avere successo) e dunque istituiscono ORGANI che se ne occupino
 - Vi sono molti modi di concettualizzare quali siano le funzioni essenziali, vedremo alcuni esempi in seguito
- Non viene abbandonata l'idea dell'esistenza (e dunque della ricerca) di un «Modello Ottimale»
 - tuttavia vengono riconosciute la complessità e l'incertezza come elementi sostanzialmente inevitabili
- Dunque, le variazioni e devianze dal modello non sono necessariamente dannose
- Le variazioni possono essere positive, purché «non disfunzionali», cioè purché contribuiscano positivamente al soddisfacimento dei requisiti funzionali dell'organizzazione

LA CONCEZIONE ORGANICISTICA (2)

- L'organizzazione (e la struttura organizzativa) non è più vista come un sistema di mansioni, ma un sistema di RUOLI
- Il RUOLO è definito come un insieme di aspettative entro le quali il soggetto può agire in modo discrezionale, purché non lo faccia in modo disfunzionale
 - Il perimetro di ruolo può essere più o meno ampio a seconda del grado di complessità e incertezza dell'attività
 - È comunque il «sistema» (dunque il «modello» organizzativo predefinito) a determinare i confini di ruolo, e dunque a imporsi sul soggetto
 - In modo meno «parcellizzato» e standardizzato rispetto alla concezione meccanicistica, ma che comunque fa prevalere la razionalità del sistema (del modello) sulla razionalità (e le attitudini, le preferenze, ecc) dei soggetti
- Ogni organizzazione deve a sua volta agire in modo funzionale al meta-sistema in cui è inserita
 - Per esempio il mercato e la società
- Così come ogni sotto-sistema (le unità organizzative, i team, fino alle singole persone) devono esserlo rispetto all'organizzazione
 - Se non si agisce in modo funzioanle, si viene sanzionati o espulsi dal sistema

LA TEORIA CONTINGENTISTA (1)

- L'approccio teorico più diffuso coerente con la concezione organicista / funzionalista è quello CONTINGENTISTA
- L'idea principale: la progettazione organizzativa deve adattare l'organizzazione a vincoli e contingenze esterne
 - Per esempio, vincoli e contingenze ambientali (di mercato, ma non solo) e tecnologiche
 - È un altro modo di dire che l'organizzazione deve essere, in termini organizzativi, funzionali ai meta-sistemi nei quali è inserita
- Un esempio: la teoria delle contingenze ambientali, di Lawrence e Lorsch
- L'ambiente viene analizzato nei suoi componenti fondamentali:
 - Clienti, fornitori, concorrenti, mercato del lavoro, enti ed istituzioni legislative, istituzioni finanziarie, università e centri di ricerca, stampa e media, etc.
 - Tanto più è complesso e articolato l'ambiente esterno, tanto più l'organizzazione deve DIFFERENZIARSI al proprio interno

LA TEORIA CONTINGENTISTA (2)

- In altre parole, occorre avvicinarsi il più possibile a una corrispondenza tra complessità esterna ed interna
 - Tanto più complesso l'ambiente, tanto più differenziata al suo interno dovrà essere l'organizzazione
 - E viceversa
- Il grado di complessità / differenziazione della struttura interna può essere analizzato rispetto a diversi elementi, per esempio:
 - Relazioni interne tra varie unità / componenti
 - grado di formalità / informalità
 - l'orizzonte temporale delle decisioni
 - lungo periodo vs. breve periodo
 - lo stile comportamentale più diffuso
 - orientato ai task vs. orientato alle persone
 - l'orientamento verso gli obiettivi
 - orientamento a obiettivi di unità vs. obiettivi organizzativi
- Tuttavia, quando c'è un elevato grado di DIFFERENZIAZIONE, occorrono anche meccanismi di INTEGRAZIONE per ridurre la possibilità di conflitto. Ad esempio
 - piani e programmi
 - ruoli specificamente dedicati al collegamento
 - gruppi interfunzionali, comitati, etc.

CONCEZIONE OGGETTIVISTA, IN SINTESI

- Presume l'esistenza di meccanismi, leggi, modelli universalmente validi di «buona organizzazione»
 - La metafora della macchina, la metafora dell'organismo
- Presume dunque un elevato grado di razionalità
 - Pur ammettendo diversi gradi di incertezza
- In termini pratici, questo può tradursi in modi diversi di progettare l'organizzazione
 - Trovare una «one best way» e applicarla in modo rigido, senza ammettere deviazioni
 - Definire «perimetri» di ruolo, purché siano «funzionali» agli obiettivi organizzativi
 - Identificare «leggi di contingenza»: l'organizzazione deve essere adeguata a vincoli e contingenze esterne, secondo modalità predefinite
- Nella SECONDA LEZIONE vedremo che ci sono altri modi di pensare e progettare l'organizzazione

Grazie per l'attenzione
