

# CAPITOLO I

## LE TEORIE ORGANIZZATIVE

### 1. PREMESSA.

**Teoria:** formulazione e affermazione di *relazioni fra concetti* (costrutti e variabili) nell'ambito dell'insieme di vincoli e di assunzioni posti dal ricercatore.

**Obiettivo della teoria:** rispondere alle domande che riguardano *il come, il quando e il perché*: spiegare e prevedere.

**Fenomeno delle teorie organizzative:** comportamenti organizzativi.

**Metodo sistematico (anni '70 '80):** 2 criteri:

#### 1) Prospettiva sull'azione o assunzioni sulla natura umana:

- 1<sup>^</sup> prospettiva sull'azione:
  - Vede il comportamento come proattivo, intenzionalmente razionale e prospettico.
  - I comportamenti sono il risultato di una scelta che avviene in base ad un *insieme più o meno coerente di preferenze*.
  - Prevede l'*azione* ed è rivolta verso il *raggiungimento di un obiettivo*.
- 2<sup>^</sup> prospettiva sull'azione:
  - Vede il comportamento come vincolato dall'esterno o determinato dalla situazione.
  - Il comportamento non deriva da una scelta consapevole, ma è il risultato di *vincoli o forze esterne* rispetto ai quali l'attore ha uno scarso controllo o anche una scarsa consapevolezza.
- 3<sup>^</sup> prospettiva sull'azione:
  - Il comportamento non può essere previsto a priori facendo riferimento alle intenzioni dell'attore o alle caratteristiche della situazione.
  - Il comportamento è in qualche misura più casuale e dipendente dai processi che emergono, con una razionalità che, invece di essere prospettica, è retrospettiva.
    - **Approccio oggettivo:** l'organizzazione viene spersonalizzata e resa oggettiva, sia nel significato di "quantificabile" sia nel significato di "reificata" (degradare come cosa ciò che ha valore morale e umano);
    - **Approccio soggettivo:** ad assumere rilievo è l'attore, non si possono imputare azioni ad entità astratte o ad attori collettivi e l'organizzazione è una costruzione sociale, un'estensione dell'esperienza soggettiva degli individui coinvolti.

#### 2) Livello di analisi assunto nella ricerca delle spiegazioni e nella formulazione di previsioni.

### 2. LE TEORIE CLASSICHE

#### 1) Teoria dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL);

- 2) **teoria della direzione amministrativa;**
- 3) **teoria burocratica.**

#### **Caratteristiche comuni alle teorie classiche:**

- ricorso alla *scienza* nella soluzione dei problemi;
- ricerca di soluzioni *ottime e universali*;
- priorità degli aspetti *formali*;
- utilizzo della *metafora della macchina*: l'organizzazione può essere meglio compresa se assimilata ad un meccanismo simile all'orologio, composto da parti distinte, legate fra di esse da rapporti di causa-effetto precisi e lineari;
- **metafore** poste alla base dello sviluppo di particolari teorie organizzative:
  - *macchina*;
  - *organismo*;
  - *cultura*.

### **2.1. LA TEORIA DELL'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO (OSL).**

Taylor ha formulato questa teoria nel 1967.

#### **Assunti del taylorismo:**

- *distribuzione equa tra capitale e lavoro* nei frutti dell'aumento della produttività;
- la *motivazione degli operai* si basa sul valore dell'*ammontare del salario*.

3 piani d'analisi ordinati in senso gerarchico:

- **l' OSL come completa rivoluzione mentale:**
  - significa:
    - cessare di preoccuparsi della divisione del “surplus” (valore aggiunto netto), concentrandosi invece sul suo aumento finché il surplus non sarà così elevato da eliminare qualunque conflitto sulla sua distribuzione;
    - sostituire alle conoscenze individuali e alle regole empiriche la conoscenza scientifica;
  - presupposto e conseguenza di questa rivoluzione mentale è l'eliminazione di tutte le cause che impediscono una elevata produttività del lavoro e delle macchine;
- **l' OSL come un insieme di principi:**
  - sviluppo della scienza;
  - selezione e addestramento scientifico dei lavoratori e loro progressivo sviluppo;
  - mettere insieme la scienza e i lavoratori scientificamente selezionati e addestrati;
  - intima e costante collaborazione fra direzione e lavoratori;
- **l' OSL come un insieme di meccanismi:**
  - cronometro, analisi dei tempi, task management (studio scientifico dei metodi lavorativi);
  - test di selezione (selezione e addestramento scientifico dei lavoratori);
  - struttura funzionale, sistemi e tecniche di programmazione, principio di eccezione (diversa distribuzione del lavoro fra direzione e lavoratori);
  - istruzioni formali, formula di cottimo, job evaluation (ricerca continua della collaborazione e del consenso dei lavoratori);
  - stile di direzione (comunicazione fluida fra direzione e lavoratori).

#### **Caratteristiche dell'OSL:**

- **determinismo:** ogni fenomeno reale è funzione, esprimibile in termini matematici, di determinati fattori;
- **scomponibilità:** la possibilità e l'importanza di dividere ogni problema nelle sue parti elementari, potendo poi arrivare alla soluzione del problema complessivo per successive aggregazioni delle soluzioni parziali;

## CAPITOLO II

# L'ATTORE INDIVIDUALE E IL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

### 1. PREMESSA.

Prima di riflettere sulla *motivazione* e la *decisione* occorre considerare la varietà dei determinanti del **comportamento organizzativo**, che può essere orientato *da un fine* (razionalità strumentale), *da un valore* (razionalità valoriale), *dallo stimolo cognitivo* (automatismo) o *da uno stimolo emotivo*.

Nell'organizzazione aziendale si studiano **motivazione e decisione** perché si ha bisogno di un *modello realistico di essere umano* rispetto al quale progettare soluzioni organizzative non ingenuie e non utopistiche.

### 2. GLI ATTORI ORGANIZZATIVI.

Gli **attori organizzativi** sono gli individui o i gruppi di individui rispetto ai quali è possibile assumere, in relazione a un determinato problema, un sistema di obiettivi comuni.

#### **Tipi di attori organizzativi in relazione a tre livelli di intervento:**

- 1) livello dell'*individuo*:
  - rilevano i comportamenti dei singoli attori e ciò che sta alla base del loro comportamento organizzativo;
- 2) livello dei *gruppi formali o informali*:
  - nel primo caso rilevano i processi di divisione del lavoro e quelli di coordinamento;
- 3) il livello delle *imprese*:
  - rilevano le relazioni cooperative tra organizzazioni.

#### **Fattori da considerare per comprendere gli attori:**

- 1) caratteristiche del comportamento:
  - il comportamento organizzativo si riferisce alle azioni o decisioni che un attore realizza nell'ambito di un sistema organizzativo al quale appartiene;
  - *Katz* identifica 3 tipi fondamentali di comportamenti:
    - decisione di entrare e rimanere nell'organizzazione;
    - comportamenti che rientrano nelle richieste di ruolo;
    - azioni innovative e spontanee che vanno oltre le prescrizioni di ruolo;
- 2) determinanti del comportamento:
  - il comportamento organizzativo è principalmente funzione degli attributi di un individuo, della sua personalità;
  - il fattore determinante del comportamento è la situazione nella quale una persona si trova ad agire e decidere.

## CAPITOLO III

### I MODELLI DI COORDINAMENTO

#### 1. PREMESSA.

I **modelli di coordinamento** sono elementi fondamentali della progettazione e sono:

- il mercato;
- l'istituzionalizzazione;
- l'autorità;
- l'agenzia;
- il gruppo;
- la negoziazione.

I modelli di coordinamento vengono studiati nell'organizzazione aziendale:

- dal punto di vista della progettazione organizzativa;
- dal punto di vista dei loro requisiti comportamentali;
- sia dal punto di vista della psicologia sociale che della teoria organizzativa di matrice economica e sociologica.

#### 2. IL PROBLEMA DEL COORDINAMENTO.

Organizzare le attività economiche significa anzitutto risolvere il problema del coordinamento e controllo del comportamento degli attori organizzativi.

Per comprendere il coordinamento è necessario prendere in esame due elementi interpretativi:

- la natura degli attori (comportamenti, processi decisionali e motivazionali);
- il contesto organizzativo in cui operano (natura delle attività e delle relazioni fra gli attori).

**Tre criteri di valutazione di una strategia di coordinamento:**

**1) EFFICACIA:**

- deve essere in grado di garantire il risultato dell'azione reciproca;

**2) EFFICIENZA:**

- in funzione di se e quando è in grado di minimizzare i costi necessari a gestire l'interdipendenza tra gli attori, e quindi i costi decisionali e i costi distributivi;

**3) EQUITÀ:**

- grado di massimizzazione delle aspettative individuali.

**Caratteristiche del contesto organizzativo per qualificare il problema del coordinamento:**

**1) INTERDIPENDENZA:**

- natura della relazione che intercorre fra gli attori;

**2) DIFFERENZIAZIONE:**

**2) autorità basata sull'efficienza decisionale:**

- applicata per avere una centralizzazione del potere;
- decisioni su problemi non scomponibili mediante ricorso a rete a stella;
- *Condizioni di efficacia ed efficienza:*
  - nr. di attori non piccolo (rispetto al gruppo);
  - compiti semplici (informazioni strutturate, risolvibilità da parte di una persona);
  - assenza di conflitti di interesse tra detentore del potere e altri attori;

**3) autorità basata sull'efficienza del controllo:**

- decisione e controllo sono concettualmente distinti;
- l'autorità viene impiegata per osservare (controllare) i comportamenti in input (cartello);
- *Condizioni di efficienza e di efficacia:*
  - conflitti di interesse;
  - non osservabilità dei contributi (output) individuali;
  - squadra non piccola;
  - competenza nel valutare i comportamenti in input;

**4) autorità arbitrale:**

- le controparti in conflitto fanno ricorso ad una autorità esterna accettata da entrambi:
  - sul mercato: tribunali e arbitri;
  - interna: gerarchia;
- *Condizioni di efficacia e di efficienza:*
  - assenza di conflitti di interessi;
  - neutralità riconosciuta della 3<sup>a</sup> parte (arbitro);
  - competenza dell'arbitro nella materia del contendere e nella risoluzione dei conflitti;

**5) autorità basata sulla competenza:**

- la legittimazione dell'autorità nasce dal riconoscimento della competenza di chi la possiede:
  - tecnica;
  - interpersonale;
- *Condizioni di efficacia e di efficienza:*
  - superiorità riconosciuta dal capo;
  - efficacia rispetto ai problemi;
  - assenza di conflitto di interessi tra parte competente e parte che cede le proprie competenze.

## 4. AUTORITÀ E DINAMICA ORGANIZZATIVA.

### 4.1. L'ESERCIZIO DELL'AUTORITÀ: LA LEADERSHIP.

**COMPETENZE (comportamenti) collegate a caratteristiche del LEADER, che portano a una performance efficace.**

- Drive:
  - motivazione interna al raggiungimento di risultati;
- Leadership motivation:
  - motivazione del leader a socializzare il potere al fine di realizzare gli obiettivi di un team o di tipo organizzativo;
- Integrità:
  - onestà del leader e tendenza a tradurre le parole in fatti;
- Intelligenza:
  - capacità superiore alla media di elaborare un elevato insieme di informazioni;
- Conoscenza del business:
  - conoscenza dell'ambiente in cui opera l'org.ne che sta alla base di una capacità di intuire le decisioni più coerenti;

## 4. STRUTTURA E PROCESSI DI GRUPPO.

I risultati del gruppo dipendono anche:

- dalla **struttura**: rappresenta la cornice all'interno della quale hanno luogo i processi;
- dai **processi**: indicano i movimenti e i cambiamenti che avvengono nel corso del tempo.

### 4.1. I RUOLI.

**Ruolo**: rappresenta l'insieme dei comportamenti che i membri di un gruppo si aspettano da colui che occupa una certa posizione all'interno del gruppo. I ruoli costituiscono una modalità per controllare il comportamento dei membri del gruppo.

#### Il processo di assunzione dei ruoli.

È la trasmissione delle aspettative e la risposta di tali aspettative.

Un utile modello del processo di assunzione dei ruoli è quello elaborato da *Katz e Kahn* le cui componenti più importanti sono:

- le *aspettative* che i diversi membri del gruppo hanno nei confronti della persona focale;
- il *ruolo emesso*: aspettative devono essere comunicate;
- il *ruolo ricevuto*: risultato della percezione da parte del soggetto focale;
- il *comportamento di ruolo*: risposta della persona focale al complesso delle informazioni e delle influenze ricevute.

#### Tensioni di ruolo.

Sono i problemi che possono sorgere nella formazione delle aspettative reciproche:

- **AMBIGUITÀ DI RUOLO**:
  - problemi che vanno da una incompleta o vaga esplicitazione delle aspettative, all'esistenza di contraddizioni fra le aspettative trasmesse di modo che adeguarsi ad una aspettativa comporterebbe la difficoltà o l'impossibilità di adeguarsi a un'altra;
- **DISTORSIONI DI RUOLO**:
  - problemi legati alla trasmissione e alla ricezione delle aspettative;
- **INCONGRUENZE DI RUOLO**:
  - problemi che si verificano a livello di ricevente, quando le aspettative trasmesse e percepite contrastano con i suoi valori, bisogni o capacità, o con la situazione organizzativa;
- **CONFLITTI FRA RUOLI**:
  - problemi che si verificano a livello di ricevente, ma dovuti alla sua appartenenza a gruppi diversi che pongono richieste non conciliabili.

#### La differenziazione dei ruoli.

- **RUOLI LEGATI AL TASK**:
  - esprimono un impegno di tempo e di energia per aiutare il gruppo a conseguire l'obiettivo assegnato (proporre soluzioni, ricercare informazioni, sintetizzare le diverse idee, ecc.);
- **RUOLI LEGATI AL MANTENIMENTO DELLE RELAZIONI SOCIALI**:
  - esprimono un impegno di tempo e di energia a supporto delle esigenze anche emozionali dei membri del gruppo e per favorire il mantenimento di buone relazioni sociali fra loro (ridurre le tensioni, risolvere i conflitti, favorire la partecipazione al gruppo, ecc.).

### 4.2. LE NORME.

- Sono standard di comportamento condivisi dai membri del gruppo, che definiscono i comportamenti accettabili e desiderabili;
- concorrono a regolare il comportamento dei membri;
- si distinguono dai ruoli in quanto hanno un riferimento più generale;
- rappresentano una *variabile importante e multidimensionale* nel funzionamento del gruppo:

## 8. L'INTERDIPENDENZA.

### Tipologie di interdipendenza:

- **interdipendenza transazionale:** relazioni di scambio (trasferimento di beni o servizi attraverso una interfaccia tecnologicamente separabile):
  - *sequenziale:* (due situazioni di lavoro senza scorte: fornitore acquirente indipendenti);
  - *reciproca:* (produzione-manutenzione; partnership e comakership);
- **interdipendenza associativa:** relazioni di condivisione (unione di sforzi, allineamento di comportamenti, azione comune):
  - *generica:* (uffici-pool di segretarie; imprese associate – consorzio per risorse e servizi comuni);
  - *intensiva:* (simultaneous engineering; joint venture).

### Effetti dell'interdipendenza:

L'intensità dell'interdipendenza aumenta secondo la seguente sequenza:

<b>1. Generica</b>	Regole/standardizzazione
<b>2. Sequenziale</b>	Prezzi Programmi
<b>3. Reciproca</b>	Ruoli di collegamento e integrazione Riunioni
<b>4. Intensiva</b>	Condivisione (informazioni, decisioni, proprietà) Unità organizzative

## 9. IL NUMERO DI ATTIVITÀ/ATTORI E RELAZIONI.

### Effetti:

- il **numero** degli attori:
  - aumenti i costi di coordinamento;
  - spinge verso modalità di coordinamento che riducono le relazioni dirette;
- l' **ampiezza** e l'**intensità**:
  - rendono convenienti strutture stabili (organizzazione interna);
  - ma riducono la convenienza o comportarsi in modo opportunistico sul mercato.

**N.B. = Nessuna variabile chiave da sola è in grado di spiegare o di predire le soluzioni organizzative efficaci ed efficienti.**

## CAPITOLO X

### L'ANALISI E LA PROGETTAZIONE DELLA MICROSTRUTTURA

#### 1. PREMESSA.

##### **Sistema di lavoro primario:**

- è un livello di analisi intermedio tra mansione e unità organizzativa meso;
- è quell'insieme di attività interdipendenti che portano ad un output identificabile.

L'analisi e la progettazione della microstruttura ha per:

- **Oggetto:** *l'organizzazione del lavoro delle persone che operano in un'azienda;*
- **Scopo:** *ddl efficace, efficiente ed equa.*

##### **Fasi della progettazione:**

- 1) analisi del contesto e delle variabili chiave;
- 2) analisi e valutazione delle diverse alternative microstrutturali;
- 3) scelta, tra le diverse alternative esaminate, della soluzione organizzativa da adottare.

#### 2. ALCUNI CONCETTI DI BASE.

##### **Ruolo:**

- modello stabile di comportamento.

##### **Mansione (job):**

- insieme ordinato di compiti assegnati in modo stabile a una persona:
  - *Parcellizzata:* quando coincide con 1 o pochissimi compiti operativi;
  - *Ricca:* quando è espressione di una bassa divisione verticale del lavoro;
  - *Varia:* quando è espressione di una bassa divisione orizzontale del lavoro;
- una mansione soggetta a doppia dipendenza gerarchica e funzionale, risponde all'istanza:
  - funzionale funzionale per → il rispetto degli standard qualitativi professionali aziendali e l'aggiornamento delle conoscenze;
  - funzionale gerarchica per → la puntuale ed efficace realizzazione delle attività delegate.

##### **Compito:**

- insieme di operazioni unitarie, o attività umane elementari, che sono necessariamente collegate tra loro;
- il modo in cui i compiti vengono assegnati ai job, in termini di nr. e di tipo, riflette il tipo e il grado di divisione del lavoro:
  - DIVISIONE ORIZZONTALE:
    - esprime la varietà del lavoro, ossia il nr. di compiti diversi della stessa natura (stesso grado di autonomia e di responsabilità) presenti all'interno di una mansione;



## 2. I TIPI DI FORME A RETE.

### 2.1. LE RETI ESTERNE SOCIALI (O MERCATI C).

La rete sociale è una rete di aziende le cui relazioni sono governate da meccanismi che richiamano il modello del gruppo, ossia che fanno ricorso al mutuo aggiustamento e a comunicazioni informali, per esempio mediante canali diretti di tipo interpersonale. Sono una forma di cooperazione interorganizzativa utilizzata per gestire processi sia di resource transferring in reti verticali che di resource pooling in reti orizzontali. L'adozione di reti sociali è propria di reti di tipo orizzontale, ove il grado di complementarità delle risorse possedute dai diversi attori crea le condizioni per una produzione di squadra, quindi condizioni di difficile misurabilità del contributo individuale.

#### **Condizioni di efficacia/efficienza:**

- lunga durata;
- elevata frequenza delle transazioni;
- sostanziale allineamento di interessi.

#### **Caratteristiche dei meccanismi di coordinamento:**

- relazioni informali:
  - si basano su accordi verbali, sul riferimento a norme sociali comunemente conosciute;
- relazioni individuali interpersonali;
- meccanismi di coordinamento:
  - basati sull'istituzionalizzazione informale e mutuo aggiustamento.

#### **Vantaggi:**

Riduzione dei costi:

- *decisionali*: la conoscenza reciproca riduce i costi di ricerca e i rischi di una selezione errata;
- *distributivi*: in quanto la longevità delle relazioni riduce l'incertezza sul comportamento altrui, l'investimento in reputazione rende maggiormente affidabili le azioni della controparte, riducendo il rischio di opportunismo, la frequenza delle transazioni aumenta le opportunità di controllo e di riequilibrio seriale della transazione.

#### **Caratteristiche:**

- dimensione delle reti sociali tendenzialmente piccola;
- grado di connettività elevato (sono frequenti i contatti tra i nodi della rete e interessano tutte le aziende partecipanti al network);
- grado di centralità basso;
- potere distribuito.

### 2.2. LE RETI ESTERNE BUROCRATICHE (O MERCATI B).

Le reti esterne burocratiche usano meccanismi di coordinamento → basati sull'istituzionalizzazione formale e supervisione.

Si caratterizzano per l'utilizzo di meccanismi di coordinamento riconducibili al modello dell'autorità e a quello dell'istituzionalizzazione mediante norme e regolamenti. La regolazione della cooperazione avviene mediante un sistema di obblighi reciproci esplicitati e formalizzati e mediante il ricorso a diverse forme di esercizio dell'autorità da parte di un'azienda sui propri partner.

#### **Condizioni di efficacia/efficienza:**

- incremento del numero delle aziende chiamate a cooperare;
- conflitto di interessi tra le parti.