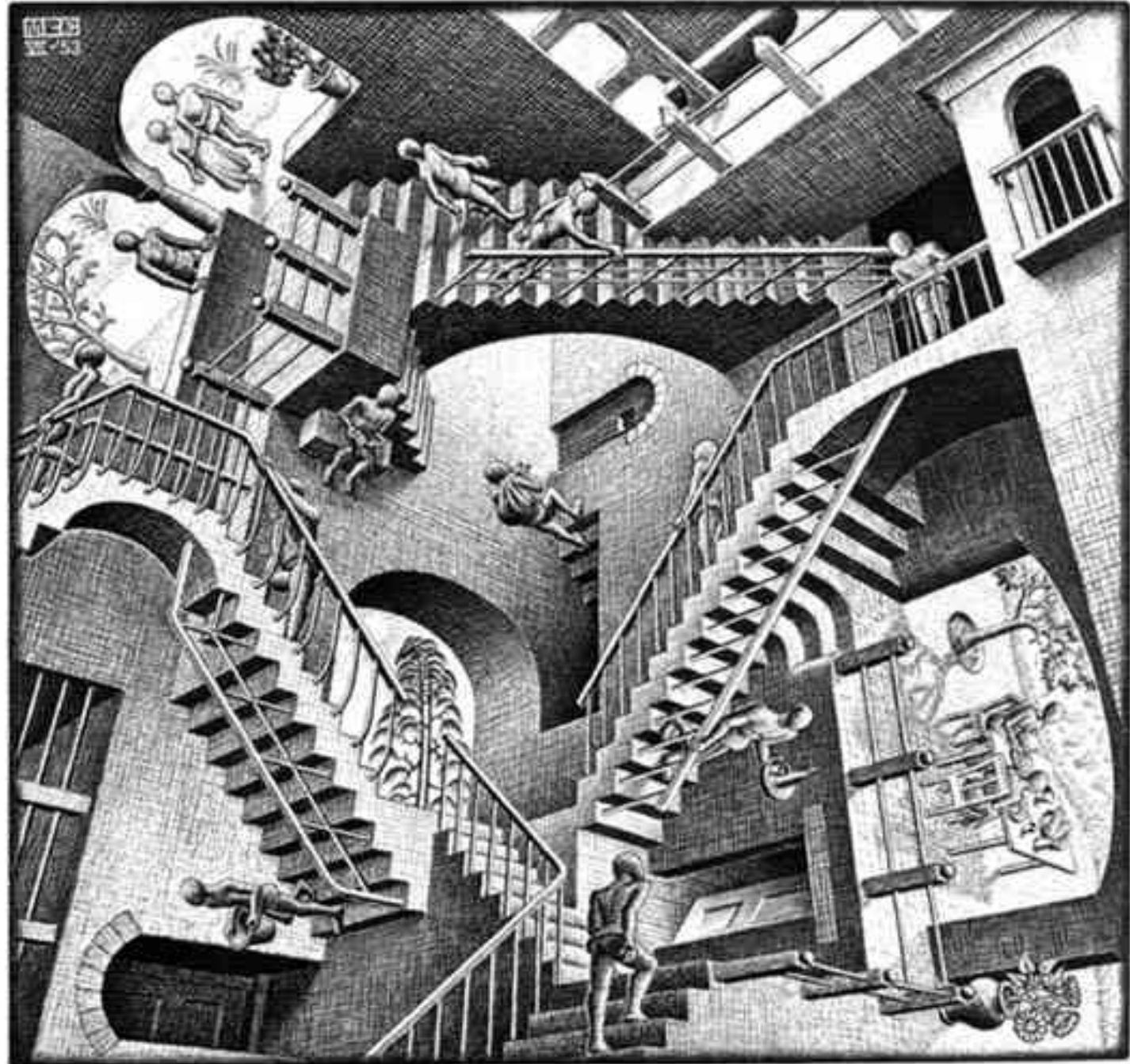


Sociologia del Lavoro e dell'Organizzazione

2018-19 II Semestre

L3 – Le organizzazioni
in quanto organismi



Officine Piagge II, “La crisi colpisce ancora”



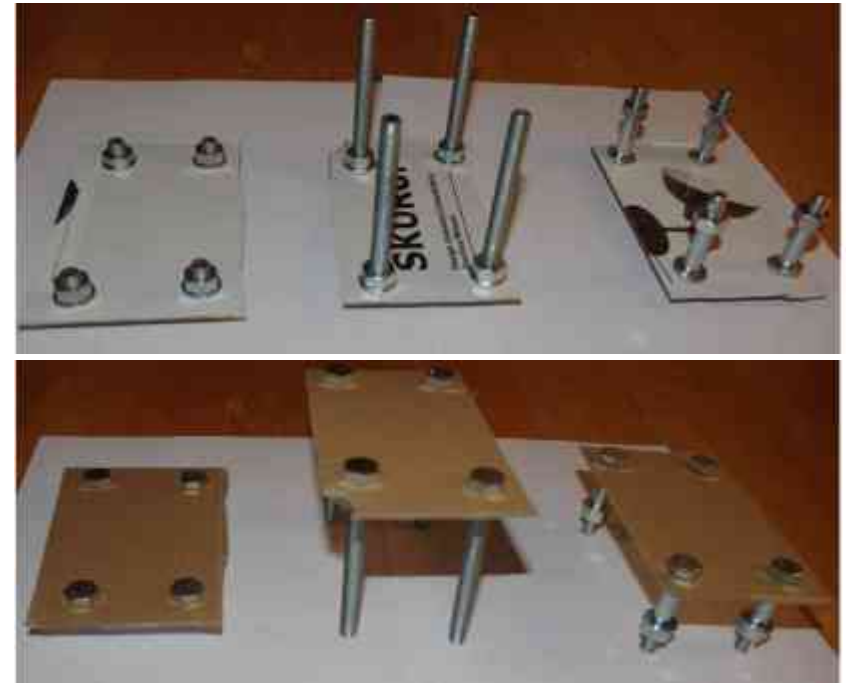
UNIVERSITÀ DI PISA



Alle Officine Piagge dove si produce.....

.... tira aria di crisi. Non c'è ancora niente di certo ma i sindacati temono che la direzione sta già pensando a una riduzione di personale. Si discute di una possibile mobilitazione, blocco degli straordinari scioperi, presenza sui mass media. Nei reparti durante i turni di lavoro non si parla d'altro: alcuni vorrebbero entrare immediatamente in azione immediata, altri vorrebbero prima capire meglio la situazione o aspettare che la direzione si esprima chiaramente. La discussione si accende anche durante questo turno ...

OFFICINE PIAGGE
Episode II
THE CRISIS STRIKES BACK



Giovanni il caposquadra, Umberto, considerato da tutti un “vice” informale, e gli altri membri della squadra lavorano come sempre al montaggio pezzi parlando tra loro. Ma oggi non si parla di sport, è la crisi a tenere banco....

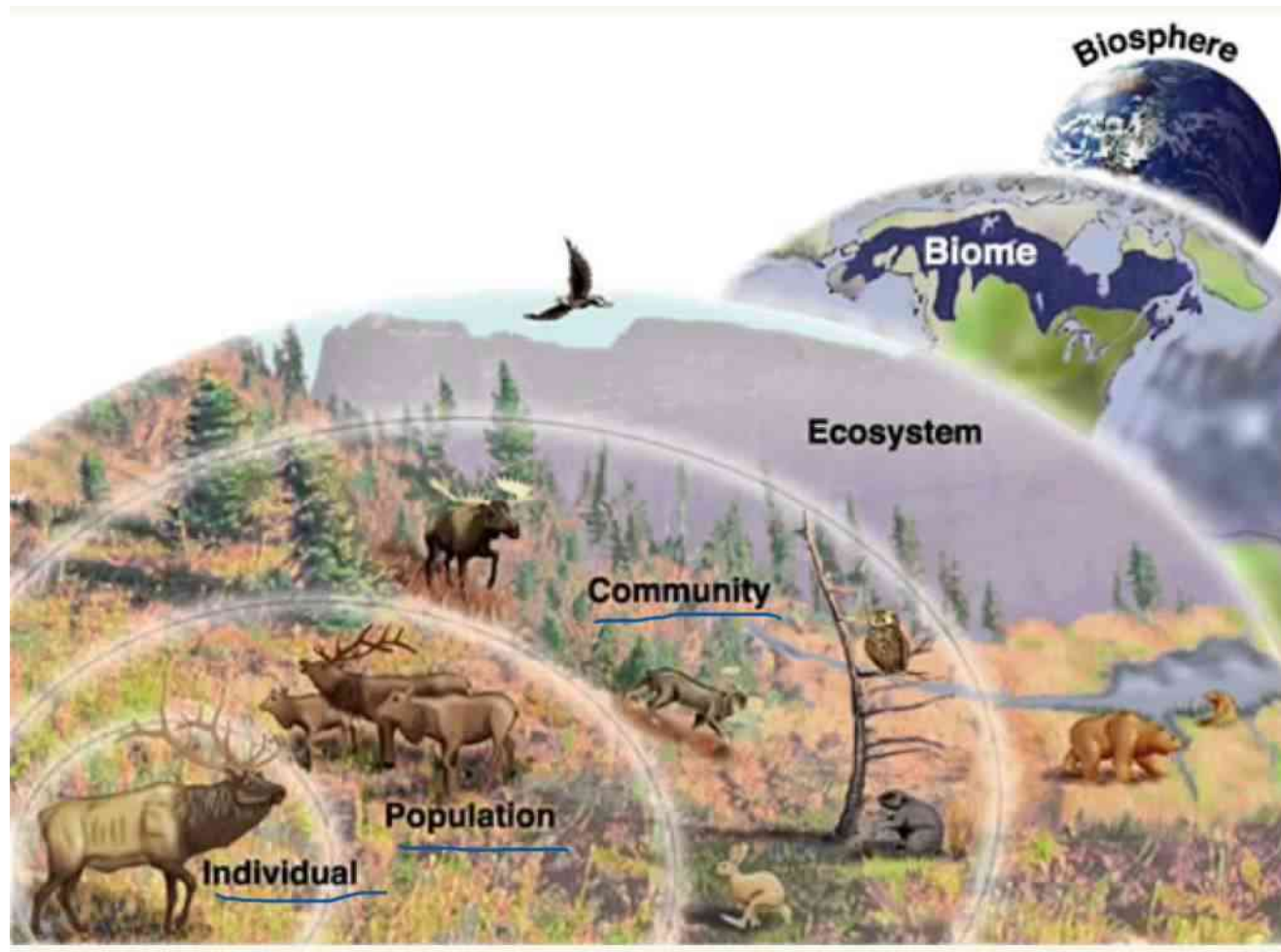
1. L'organizzazione come un organismo?



UNIVERSITÀ DI PISA

L'organizzazione come un organismo ?

- Quali domande intorno a questa metafora ?



1. L'organizzazione come un organismo?



UNIVERSITÀ DI PISA

L'organizzazione come un organismo ?

- Quali domande intorno a questa metafora ?

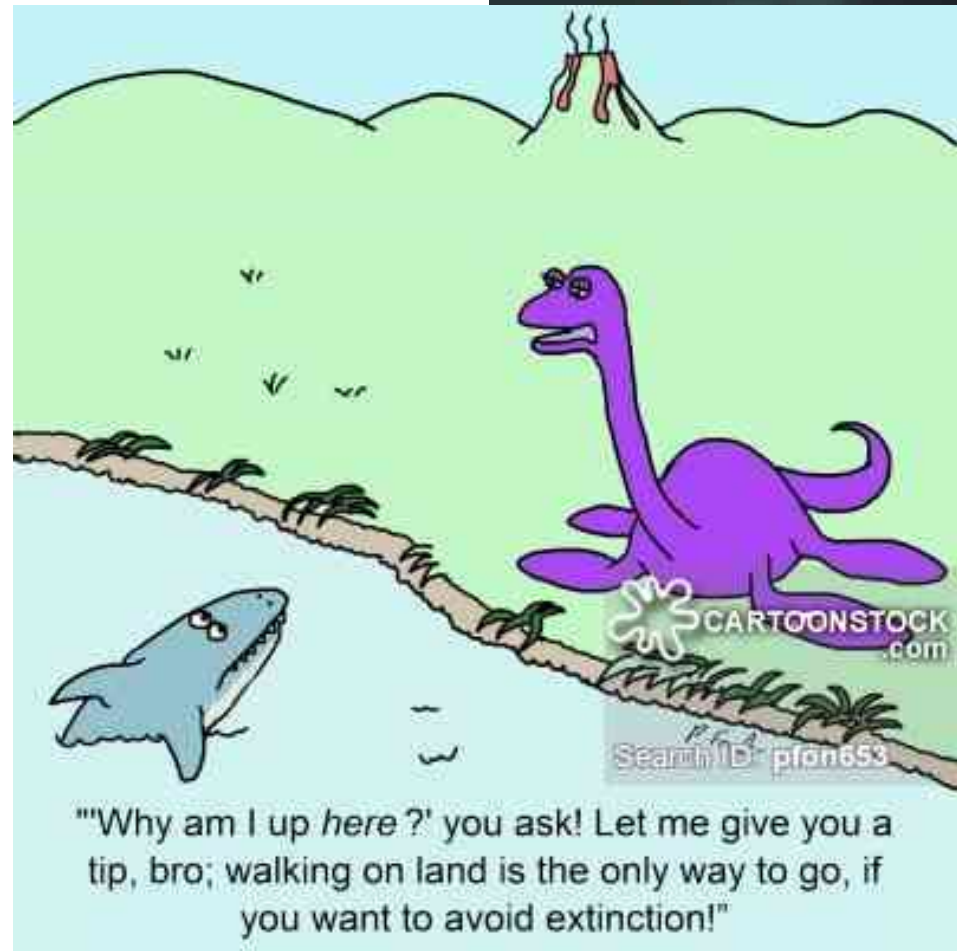
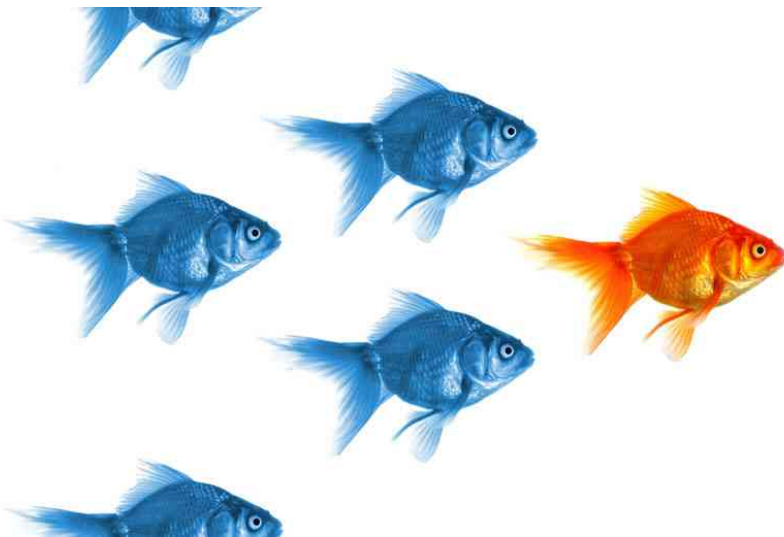
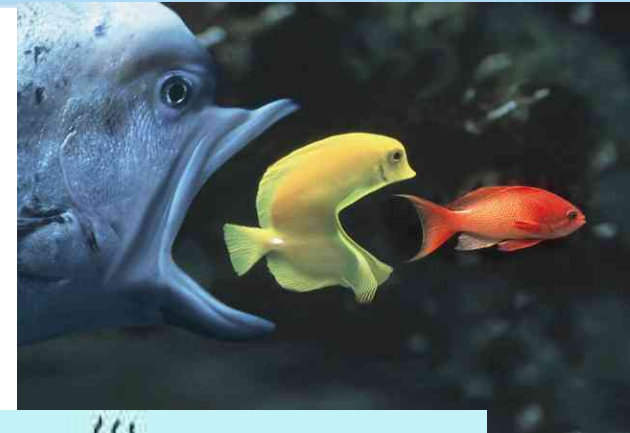


L'organizzazione come un organismo



UNIVERSITÀ DI PISA

- Attenzione a bisogni, loro analisi e gestione
- Attenzione ai rapporti con l'ambiente
- Diverse specie organizzative e diversi ambienti
- Organizzazioni e specie organizzative nascono, crescono, si sviluppano, evolvono, si adattano, decadono e muoiono



Superamento limiti concezioni meccanicistiche → avvicinamento a quelle biologiche:

→ molecole, cellule, organismi complessi, specie, ambiente

→ individui, gruppi, organizzazioni, popolazioni (specie), ecologia sociale

Macchina: concezione ingegneristica: rapporto tra obiettivi, strutture, efficienza

Organismo: concezione biologica: sopravvivenza, rapporti organizzazione/ambiente, efficacia organizzativa

- Organizzazioni = esseri viventi in un **ambiente** da cui **dipendono** x soddisfare **bisogni**
- **Diverse specie di organizzazione: ≠ 'adeguatezza' a ≠ condizioni ambientali**
(es. più stabili e protetti o turbolenti e competitivi)

La metafora mette in luce:

- Organizzazioni come sistemi aperti e cicli vitali ed evolutivi
- Fattori di benessere e sviluppo
- Relazione organizzazioni / ambiente



2. La scoperta dei bisogni organizzativi

Idea di base:

- Dipendenti: persone portatrici di bisogni complessi
- Devono soddisfarli x vita sana e x piena e operare efficacemente sul lavoro

Affermazione scontata oggi, NON nella concezione meccanicistica (XIX – XX secolo):

- Organizzazione problema tecnico;
- Incoraggiare il lavoratore con il 'giusto salario', Spirito di corpo: un ausilio apprezzabile
- Direzione: controllo e guida.

Da fine anni '20, Relazioni Umane: esperimenti di Mayo agli stabilimenti Hawthorne su relazioni tra condizioni di lavoro, e incidenza della fatica su noia dei dipendenti.

Successivamente (oltre questa limitata prospettiva):

- importanza dei bisogni sociali
- se/come i gruppi di lavoro sono in grado di soddisfarli
- ruolo delle attività non pianificate

Esistenza dell'organizzazione informale, max importanza componente umana

Bisogni umani ordinabili su scala

(Maslow, oggi superata)



→ Organizzazione burocratica -
meccanicistica soddisfa
solo ai livelli più bassi
(possibile che incontri alcune
aspettative dei lavoratori)

→ Possibilità/necessità di riprogettare
condizioni per mansioni/relazioni
interpersonali

Argyris, Herzberg, McGregor:

È possibile modificare le strutture burocratiche (esempi):

- stili di leadership: stili di direzione più partecipativi
- organizzazione del lavoro: arricchimento mansioni (+ motivanti = + adeguamento e creatività)

Di qui: approccio della Gestione delle risorse umane (HRM):

- Dipendenti = risorse da valorizzare, far leva su bisogni di livello superiore.
- Aumentare produttività e soddisfazione. HRM diventa una variabile cruciale.
→ Possibili ambivalenze

Organizzazioni = Sistemi socio-tecnici = Interdipendenza tra i due aspetti

- Es. (miniera di carbone): meccanizzazione processo produttivo → rischi di distruzione tessuto sociale della fabbrica → ricerca di compromesso.
- Ricadute in concezioni tecnicistiche (es. Reengineering) e conseguenti fallimenti

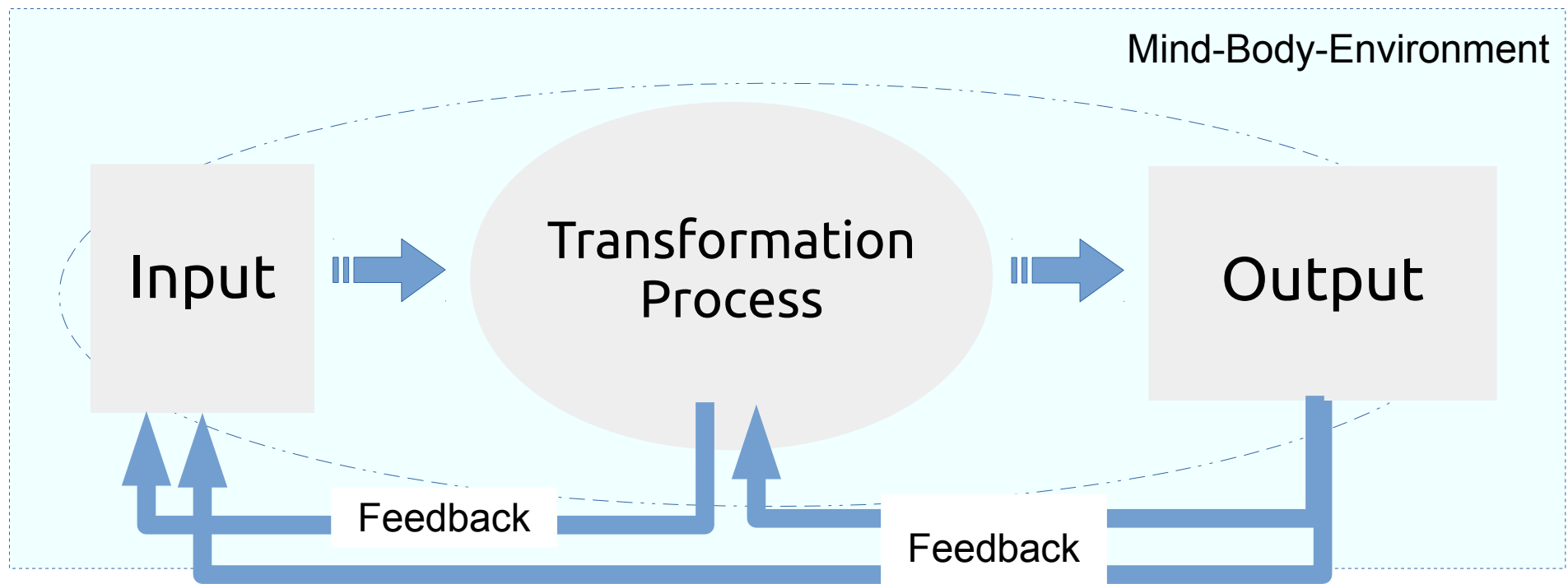
Pensiero intenzionale \neq Pensiero sistemico

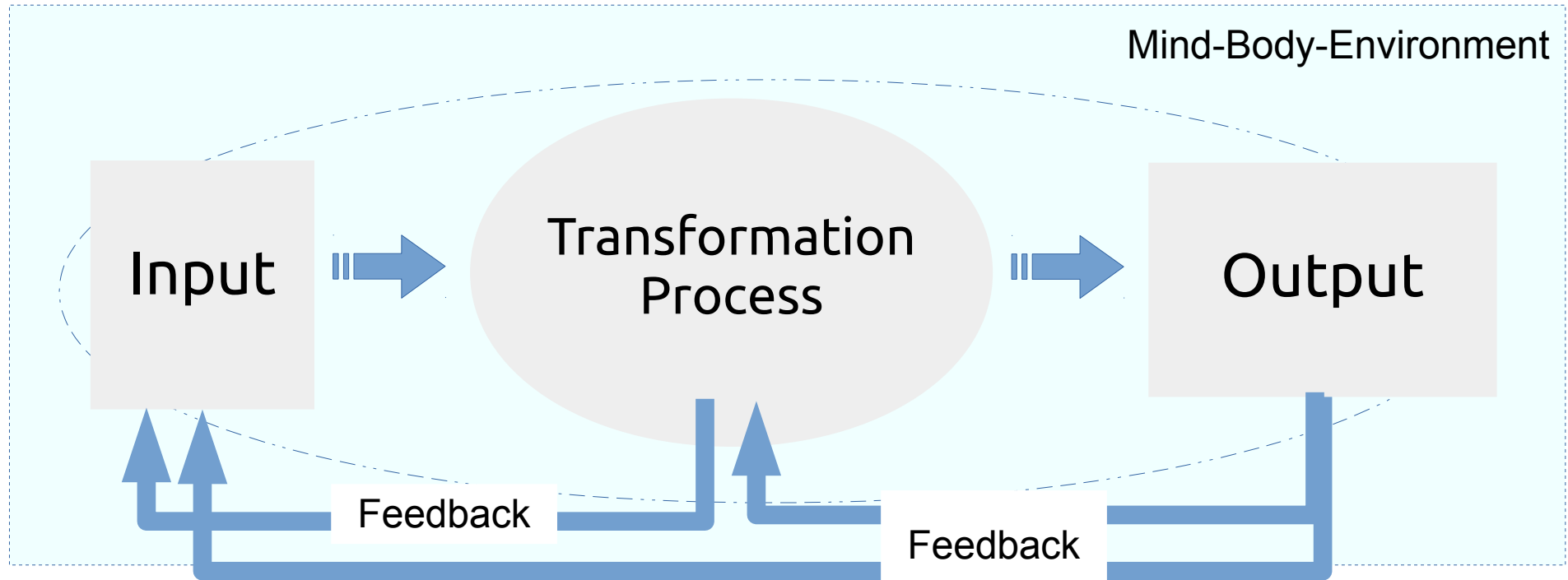
Intenzione \rightarrow Azione \rightarrow Risultato



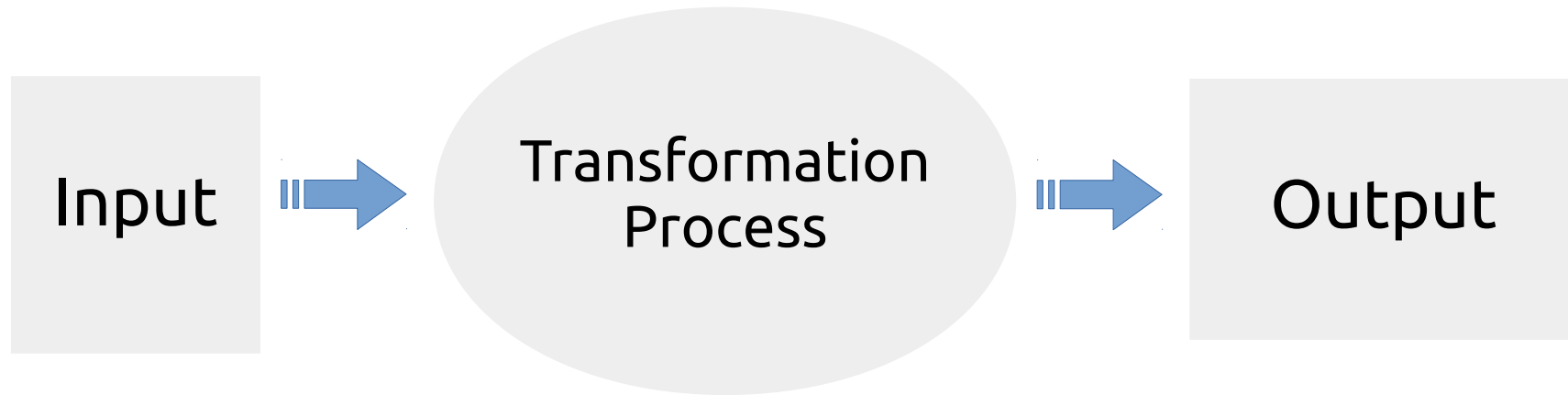
Pensiero intenzionale \neq Pensiero sistemico

Intenzione \rightarrow Azione \rightarrow Risultato





**Cosa succede quando introduciamo il feedback ?
Qual è il punto di partenza di tale processo ????**



**Cosa succede quando
non pensiamo in termini circolari ?**



3. L'importanza dell'ambiente: le organizzazioni come sistemi aperti

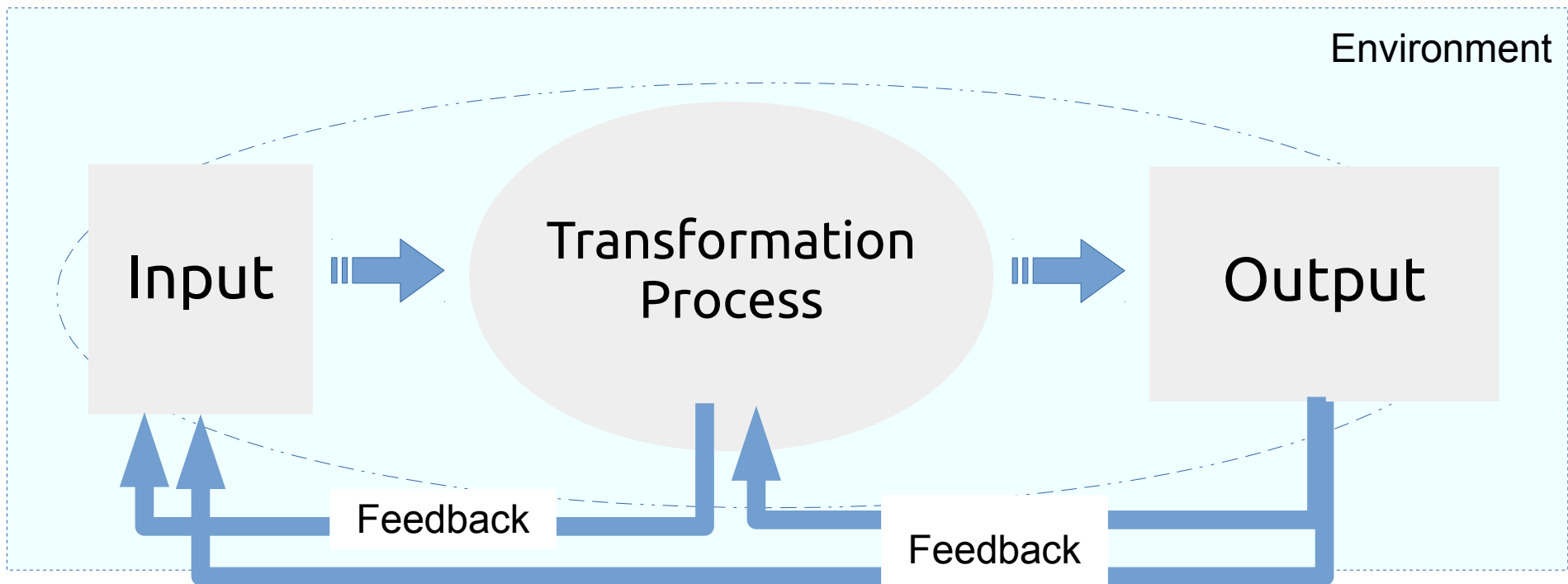


UNIVERSITÀ DI PISA

**Se individui, gruppi e organizzazioni hanno bisogni
→ dipendono dal più vasto ambiente per risorse.**

Teoria dei sistemi aperti ('50-60, Von Bertalanffy):

- Una sorta di metafora biologica (organismo vivente come modello).
- Organizzazioni - come organismi - sono aperti nei confronti dell'ambiente
- Devono avere rapporto adeguato.



Organizzazioni come sistemi aperti

Concetti principali



UNIVERSITÀ DI PISA

Sistema aperto: interscambio con ambiente, dipendenza reciproca, sopravvivenza, conservazione. Cicli continui di: input, trasformazione, output e feedback. ≠ Livelli di apertura

Omeostasi: capacità di autoregolamentazione e mantenimento forme costanti, distinguersi dall'ambiente pur continuando interscambio con esso. Feedback negativo e azioni correttive.

Entropia/entropia negativa: sistemi chiusi sono entropici. Sistemi aperti importano energia ed espellono tendenze entropiche (entropia negativa). Oggi: principio ampiamente rivisto

Struttura, funzione, comportamento, differenziazione, integrazione: in reciproca influenza

- Anche una cellula è un sistema inserito in una serie di interdipendenze funzionali.
- Struttura è manifestazione di tali processi (non semplice anatomia).
- Sistemi complessi richiedono integrazioni complesse per mantenere identità sistemica

Varietà necessaria: meccanismi regolatori interni → variegati come l'ambiente

Equifinalità: più vie/modalità per realizzare uno stato finale (sistemi organizzativi flessibili)

Evoluzione sistemica: dipende da capacità di passare a più complesse forme di differenziazione e integrazione e a maggiore varietà sistemica.

- Cicli di: variazione → selezione → mantenimento caratteristiche selezionate.

1. Importanza dell'ambiente → Progettazione organizzativa deve:

- Attenzione a 'task o business environment' e 'ambiente contestuale o generale'
- Importanza comprendere e collegare aree di interdipendenza, confini critici, ecc.
- saper elaborare risposte operative e strategie adeguate

2. Organizzazioni come sottosistemi interrelati (fig. 3.3)

- Vari livelli organizzativi.
- Relazioni intra- e inter-organizzative.
- Relazioni tra processi di business, vari tipi di bisogni e condizionamenti

3. Cercare congruenza o “allineamenti” tra sottosistemi

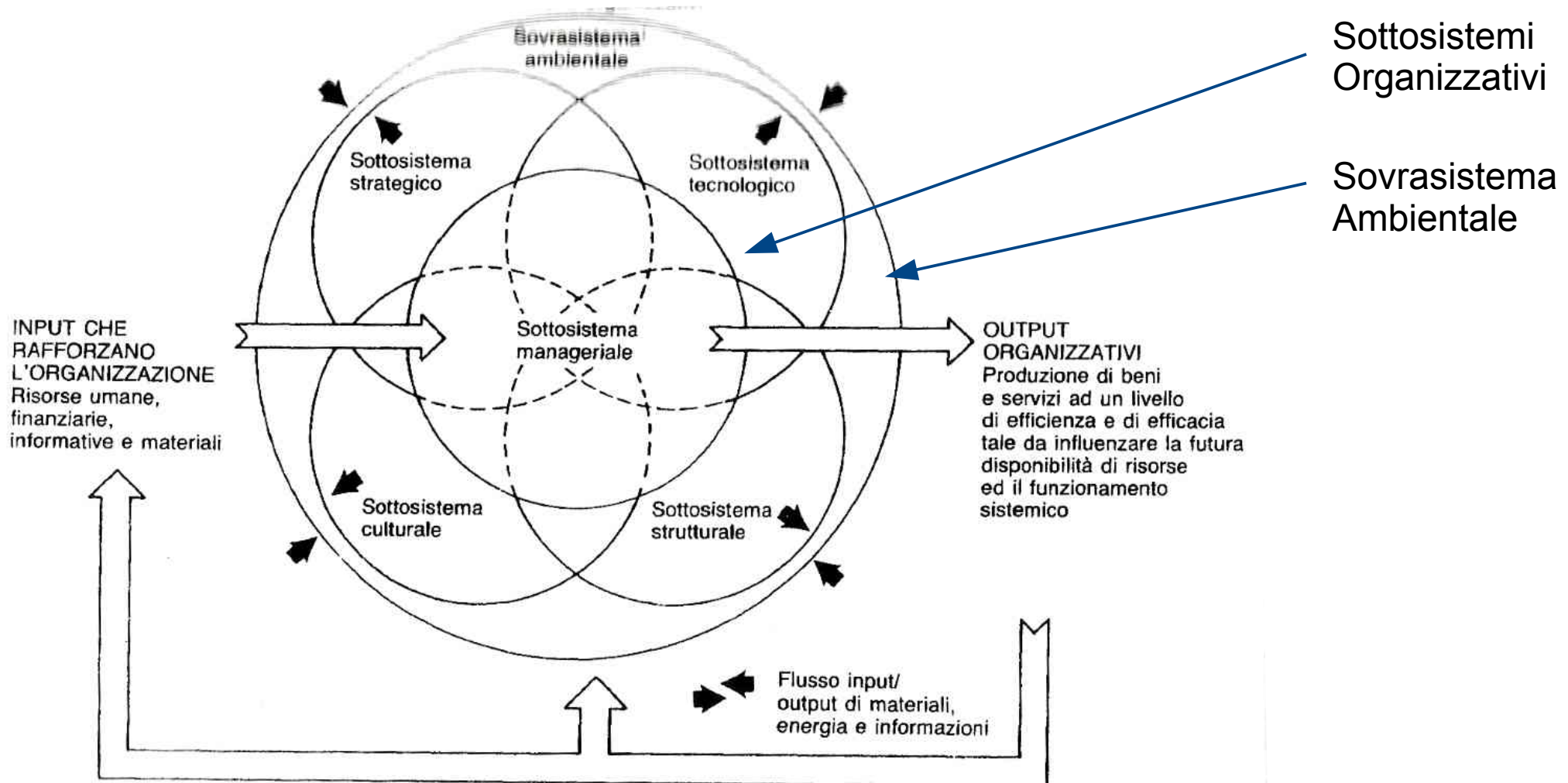
- identificare ed eliminare disfunzioni
 - armonizzare i vari sottosistemi seguendo i principi della teoria dei sistemi
- SU QUESTO TORNEREMO ...

Organizzazioni come sistemi aperti

Sottosistemi organizzativi



UNIVERSITÀ DI PISA



Fonte: ripreso e adattato da Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, © 1973, Science Research Associates Inc.

Fonte: Morgan 2002

Fig. 3.3 – L'organizzazione come insieme di sottosistemi indipendenti.

4. Macchina o Organismo organizzazione formale e informale



UNIVERSITÀ DI PISA



Fonte: Columbano 2011

Stessi gruppi della scorsa lezione:

Riprendere l'organizzazione di propria conoscenza scelta la scorsa lezione

Individuare quali tipi di:

- Bisogni organizzativi (tende a soddisfare / a non soddisfare)
- Come interagiscono dimensione formale e informale
- Caratteristiche dell'ambiente
(cui l'organizzazione tende a prestare / a non prestare attenzione)
- Quanto l'organizzazione è flessibile rispetto ai cambiamenti ambientali

Discussione: cosa cambia utilizzare questa prospettiva?