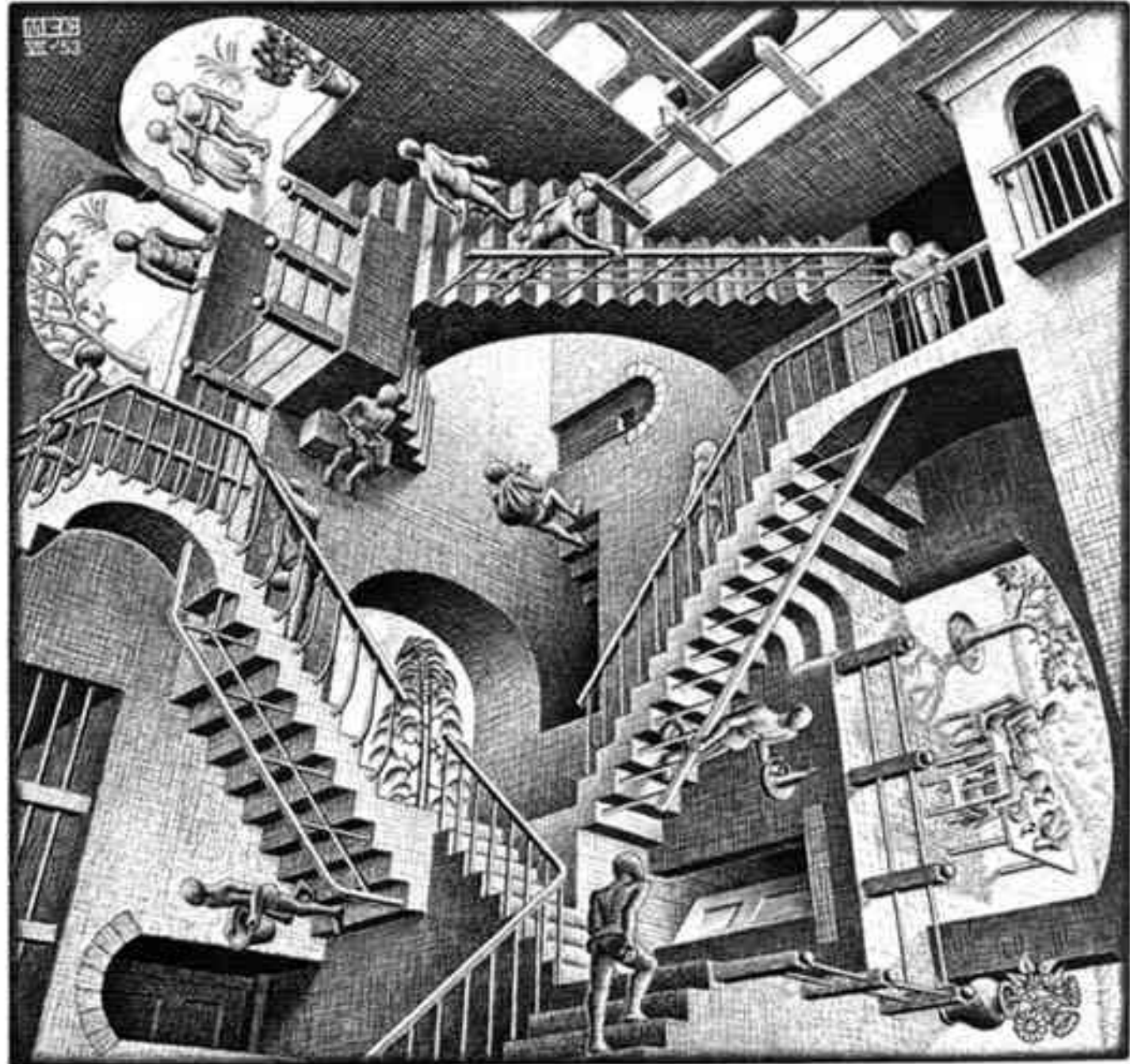


Sociologia del Lavoro e dell'Organizzazione

2018-19 II Semestre

L3 – Le organizzazioni
in quanto organismi II



I. Le teorie di questa metafora ruotano intorno a due approcci principali:

1. **Approccio situazionale:** l'adeguamento dell'organizzazione all'ambiente

- _ 1.1 La varietà della specie
- _ 1.2 Promuovere la salute e lo sviluppo dell'organizzazione

2. **La selezione naturale:** la prospettiva ecologica e demografica

II. Elementi di sintesi:

3. **L'ecologia organizzativa:** la creazione dei futuri comuni

4. **Potenzialità e limiti** della metafora dell'organismo

1. L'approccio situazionale



UNIVERSITÀ DI PISA

LA TERRA VA
VERSO
IL DISASTRO!

PECCATO: ERA
UN PIANETA
COSÌ COMPETITIVO!



Approccio dominante nell'analisi organizzativa contemporanea.

Concezioni principali:

- **No modello/specie organizzazione sempre valido** (compito e ambiente.)
- **Diversità tra sottosistemi**
- **Diversi stili di direzione**

Ricerca: Burns e Stalker, distinguere da approcci meccanicistici (Cfr. **Foglio fig. 3.4**):

- Possibili **varie forme** tra meccanico e organico, dipende da:
Stabilità/Turbolenza Ambiente, Tecnologia, Modi di produzione (di massa / flessibile)
- **No determinismo**: comprensione, strategia, decisioni del management.
- Ricerca di **equilibrio** tra strategia, struttura, tecnologia, bisogni e aspirazioni, ambiente
- **Dove collochereste la vostra organizzazione?** (scegliere 2-3 indicatori)

Approccio situazionale: rilevanza

Ricerca di Lawrence e Lorsch → 2 assunti:

1. Organizzazioni diverse dip. da condizioni **tecnologiche** e di **mercato**
2. Ambienti + turbolenti + **differenziazione interna (varietà necessaria)**.

Inoltre:

- Possibili stili organizzativi diversi e ≠ interne (≠ da Burns, Stalker).
- Con adeguato livello di **integrazione** (es. compensazione e incentivi).
- Organizzazione / Ambiente: risultato di **scelte umane** (agency, errori)
- **Occorre conoscere di più le specie organizzative**



1.1 La varietà della specie



UNIVERSITÀ DI PISA

Dai '60: molte ricerche su peculiarità organizzative vincenti / compiti e ambienti

Efficacia: coerenza relazioni struttura, età, dimensione, tecnologia, settore.

Arricchimento classificazione di Burns e Stalker. Es. Mintzberg: 5 configurazioni o specie:

1. **Macchina burocratica e Modello divisionale:** x ambienti semplici e stabili.
Centralizzazione, lenti e inadeguati x instabili.
2. **Burocrazia professionale:** + autonomia personale. Ambienti stabili, compiti complessi.
Es. ospedali, università: Struttura \pm piatta: decentralizzazione
Addestramento + Interiorizzazione principi fondamentali.
3. **Struttura semplice della adhocrazia:** max efficacia in ambienti instabili.
Dimensione gruppo / team. Informale, Centralizzata, X rapidi cambiamenti, obiettivi poco complessi, aziende giovani e innovative
4. **Forme di adhocrazia (*ad-hoc-razia*).** A termine, Compiti complessi, ambienti turbolenti
Gruppi x progetti (a termine), Anche virtuale o network (dip. spazio e tecnologia),
Anche unità di organizzazione più vasta (task force, R&S), Cambiamento e innovazione

1.1 La varietà della specie



UNIVERSITÀ DI PISA

Adhocrasia (Dizionario di Economia e Finanza 2012)

adhocrasia Forma organizzativa fondata su piccoli gruppi di lavoro che aggregano persone in possesso di competenze specialistiche diverse, dotata di un'ampia autonomia operativa e decisionale, e capace di evolvere e di adattarsi velocemente ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Elementi: elevata specializzazione dei componenti il gruppo di lavoro --> risolvere problemi complessi senza ricorrere a regole o a procedure standardizzate; accentuata autonomia decisionale, organizzazione flessibile e decisioni rapide, basate su informazioni locali, specifiche e aggiornate; mancanza di ruoli definiti e stabili
>>> un concetto fondamentalmente opposto a quello di burocrazia.

Rischi: mancanza visione globale oltre il progetto specifico >> soluzioni non in linea con gli obiettivi generali. Ridotta formalizzazione e scarso ricorso a regole e a procedure, libera i lavoratori dall'obbligo di applicare rigidamente soluzioni non idonee, ma rischio ambiguità e tensioni, aumento conflittualità nei gruppi,

Tipi vari in base a differenziazione ambienti: federale, a cespuglio, a grappolo...

Organizzazione matriciale (*Matrix organization*) → ≠ tipi: burocratiche <--> fluttuanti.

HP: Combinare organizzazione funzionale e dipartimentale (o project teams) (fig. 3.5)



Emergono tipi vari in base a differenziazione

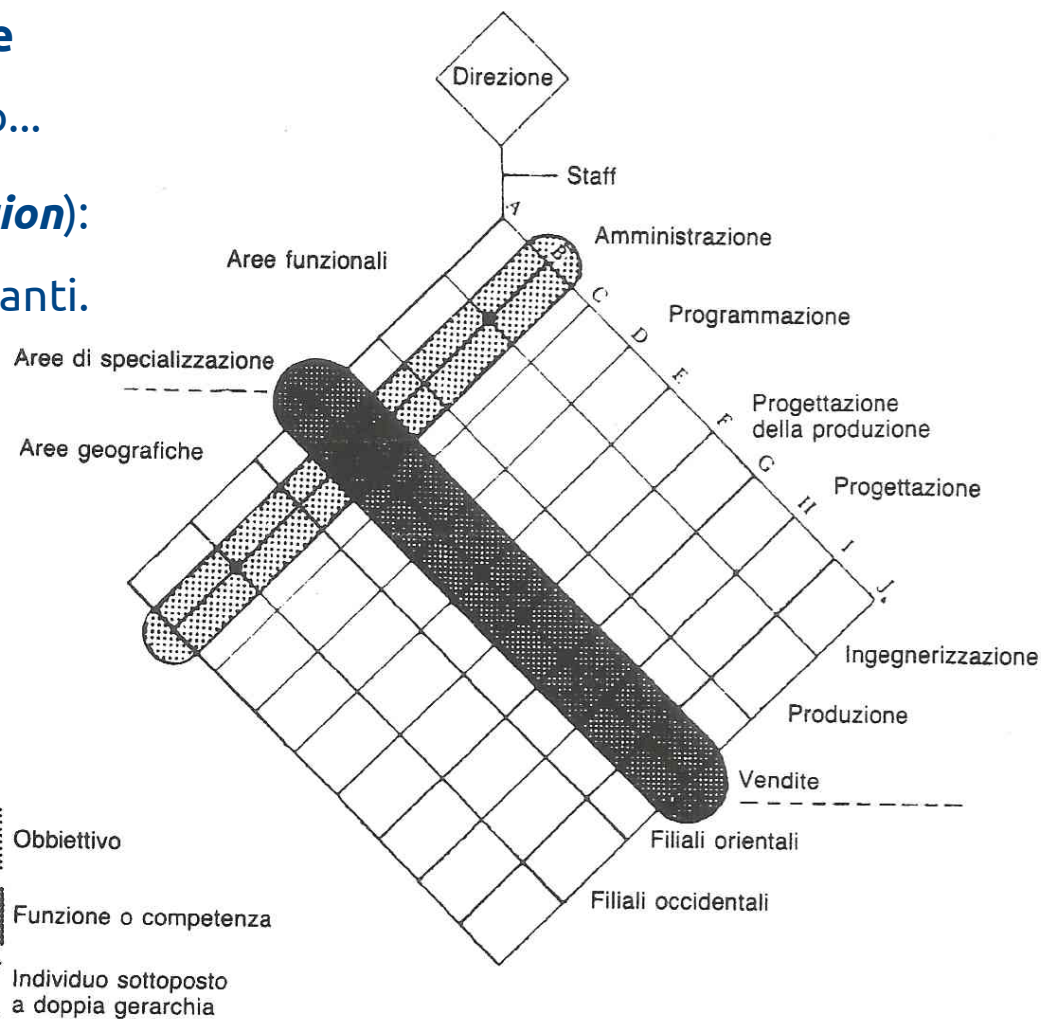
ambienti: federale, a cespuglio, a grappolo...

Organizzazione matriciale (*Matrix organization*):

diversi tipi, da più burocratiche a più fluttuanti.

**HP: Combinare organizzazione
funzionale e dipartimentale**

(o project teams) (fig. 3.5)



Fonte: Kolodny (1981, p. 20). Copyright 1981 by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Riprodotto per gentile concessione.

Fig. 3.5 – Organizzazione matriciale

Organizzazioni matriciali:

- Enfasi su **prodotto** e **autonomia** dei team // **conflitto** con struttura burocratica:
 - Condizionamenti, Fedeltà, Capi: ambivalenza responsabilità, identificazione
 - problema coordinamento interno o sana competizione tra gruppi ?
- **Team:** anche collegamento e trasversalità, innovazione, temporaneità
 - deviazione o norma ?
- **Decentramento:** miglior rapporto con ambiente ?

Difficile elaborare tipologie organizzative **discrete** (es. **Burnes e Stalker**):

In natura specie distinguibili per attributi **discreti**

Nelle organizzazioni sociali **continui**

1.2 Approccio situazionale: promuovere la salute e lo sviluppo dell'organizzazione



UNIVERSITÀ DI PISA

Come rispondere alle domande di adattamento/innovazione/equilibrio/appropriatezza?

- Quale tipo di ambiente organizzativo?
- Quale strategia e tecnologia?
- Quali caratteristiche dipendenti e quale cultura o etica dominante?
- Qual struttura e quali stili direzionali?

Possibile costruire questionario e analizzare le risposte

(schema fig. 3.6 cfr. >>> Esercizio)

- Identificare strutture relazionali per affrontare le varietà / articolazioni ambientali
- Capire equilibrio tra singole parti e tutto
- Lavorare per maggiore congruenza
- MA incongruenza e conflitto sono spesso la norma ... persino un vantaggio?

L'approccio situazionale: promuovere la salute e lo sviluppo dell'organizzazione



UNIVERSITÀ DI PISA

Esercizio:
le congruenze
dei sottosistemi
Organizzativi:

Stessa
organizzazione
Cercare le ev.
incongruenze

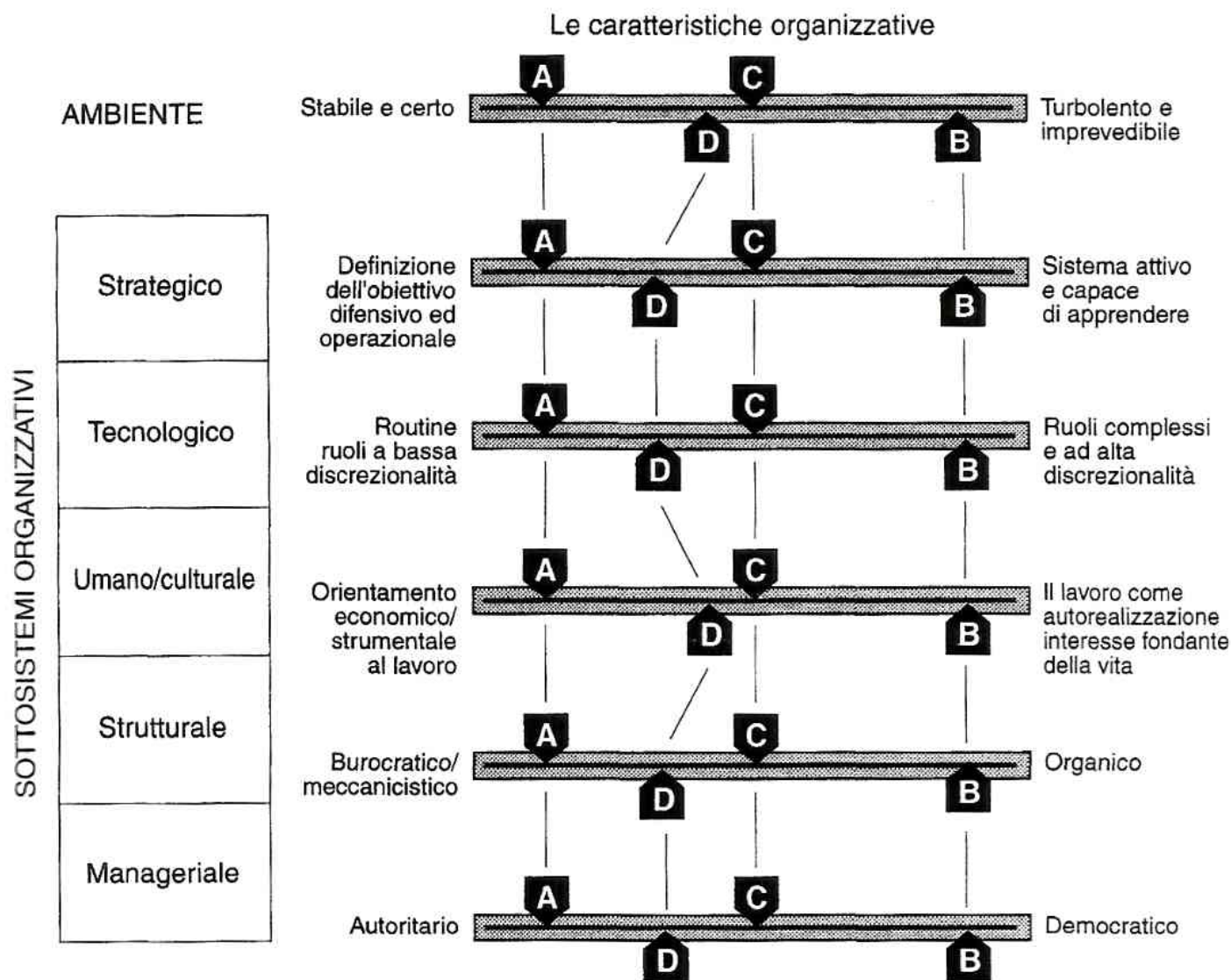


Fig. 3.6 – Congruenza/incongruenza tra i sottosistemi organizzativi

Fonte: adattato da Burrell e Morgan, 1979, p. 177.

2. La selezione naturale



UNIVERSITÀ DI PISA



DI QUESTO PASSO
LA VITA SUL PIANETA
RISCHIA L'ESTINZIONE.

O, SE LE VA
BENE, UNA
PENSIONE
DI MERDA.



Studiare popolazioni organizzative e loro ecologia - Critiche a approccio situazionale:

- Troppo potere e flessibilità a organizzazioni, poco all'ambiente
- Più attenzione a come ambienti selezionano le organizzazioni

Modello evolucionista di selezione naturale (Darwin):

- **Concorrenza su risorse** (scarsità e dipendenze): + adeguate sopravvivono
- **Ciclico**: variazione (casuale), selezione, mantenimento, modificazione caratteristiche
- Livello di analisi: **popolazione**

OBJ: come organizzazioni si adeguano e specie si affermano e declinano

- Sorta di “demografia organizzativa”: natalità, mortalità, cicli di vita, crescita e declino.
- Tendenze inerziali / innovative, + ó – adattamento ó formazione nuove specie.
- Capacità di raggiungere nicchie di risorse, controllarle, produrre risultati migliori

Esercizio: Ambiente dell'organizzazione

Sempre in riferimento alla stessa organizzazione,

Identificare le MINACCE e le OPPORTUNITÀ presenti nell'AMBIENTE

Stinchcombe:

- Reciproca influenza tra cambiamenti ambiente sociale e tipi di organizzazioni (certi tipi di organizzazioni non possono comparire prima di certe trasformazioni)
- Selezione e competizione sociale → isomorfismo

Hannan e Freeman. Processo di selezione:

- Stocastico, combinarsi di componenti selettive e casuali
- Risultati diversi: Non-adattamento, Adattamento/ nuove opportunità, “nuova nicchia”.
Sia isomorfismo che pluralismo

Critica:

- Eccesso di determinismo e sottovalutazione decisioni e strategie delle organizzazioni
- Visione riduttiva su:
 1. Scarsità risorse: Possono abbondare o essere rinnovabili, nuove e autoriprodursi
 2. Competizione: È possibile collaborare

3. L'ecologia organizzativa: la creazione dei futuri comuni



UNIVERSITÀ DI PISA

Critiche ai 2 approcci precedenti (da moderna teoria sistemica → cfr. altre metafore):

- **Organizzazioni:** non sono realtà discrete, non vivono separate dall'ambiente (autosufficienza e isolamento). Esistono in quanto parte di un complesso eco-sistema
- **Evoluzione:** strutture relazionali di organizzazioni e ambiente
Co-creative, uno produce l'altro (--> co-evoluzione).
Ambienti organizzativi composti soprattutto da altre organizzazioni
- **Organizzazioni influenzano natura ambiente** (anche negoziazione)
 - Collaborazione è diffusa quanto la competizione.
 - Collaborazione tenuta + in considerazione dentro visione ecologica.
- **Analisi relazioni interorganizzative** (Eric Trist):
 - Relazioni considerate esterne diventano \approx interne >>> sistemi organizzativi
 - Reticoli di collaborazione e apprendimento informale >>> soluzioni "impreviste"
- **Minacce all'ecologia organizzativa** da tendenze marcatamente individualiste.

4. Potenzialità e limiti della metafora dell'organismo



UNIVERSITÀ DI PISA

Ricchezza di connotazioni e contributi, affermata nel corso del tempo.

Punti di forza:

- **Importanza rapporti organizzazioni/ambienti** (sistemi aperti: org. come processi continuativi, non insiemi di componenti, concezione aperta e flessibile)
- **Gestione organizzazione migliorabile** prestando attenzione ai **bisogni**
 - Fini spesso obiettivi intermedi a sopravvivenza
attenzione a eterogenesi/tradimento dei fini (*mission drift*)
 - Approccio socio-tecnico: realizzare ambiente lavorativo migliore, più armonioso.
O rischi di piccoli sabotaggi, distrazioni ("adattamenti secondari" - Goffman)
- **Varietà organizzativa** (interna e esterna) e scelte fra alternative
- **Maggiore capacità e flessibilità di fronte a processi innovativi** (es. matriciali)
- **Attenzione a ecologia e rapporti interorganizzativi**

Punti deboli:

- **Ambienti e organizzazioni troppo concreti**, universo sociale \neq ambiente naturale:
 - Costruite socialmente da credenze, idee e enorme
 - Struttura più fragile e provvisoria di quella organiche.
 - Dipendenza ambiente: poca attenzione a capacità di influenzare e collaborazione
- **Armonia tra unità funzionali meno frequente** (eccezioni) che in natura
Spesso vite separate... ma funzionano, a volte conflittuali, altre altruistiche
- **Influenza su modo di pensare** le organizzazioni:
 - Credere unitarietà e armonia dell'universo organicistico anche nelle organizzazioni
 - Possibili e importanti anche conflitto, potere, interessi \neq (metafora politica)
- **Rischio di visione normativa e ideologica:**
 - È sempre possibile avere vite piene e soddisfacenti, valorizzare, sviluppare ?
 - Darwinismo sociale: leggi di natura per legittimare organizzazione società