

# Sociologia del Lavoro e dell'organizzazione

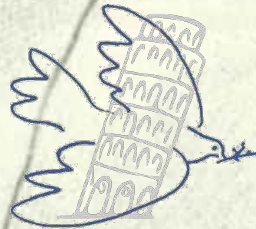
2017-18 II Semestre

L3 - Le organizzazioni in quanto organismi

Matteo Villa - [matteo.villa@unipi.it](mailto:matteo.villa@unipi.it)  
[https://people.unipi.it/matteo\\_villa/](https://people.unipi.it/matteo_villa/)



ANALYSIS &  
POLICY for  
RESPONSIBLE  
MANAGEMENT &  
SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT

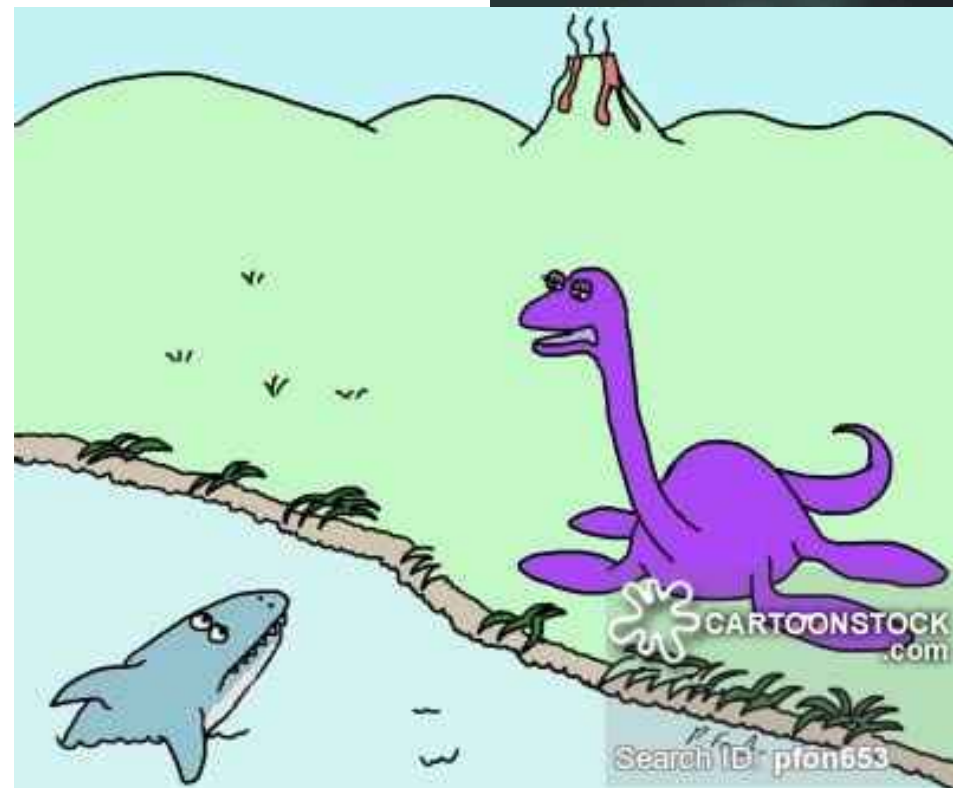
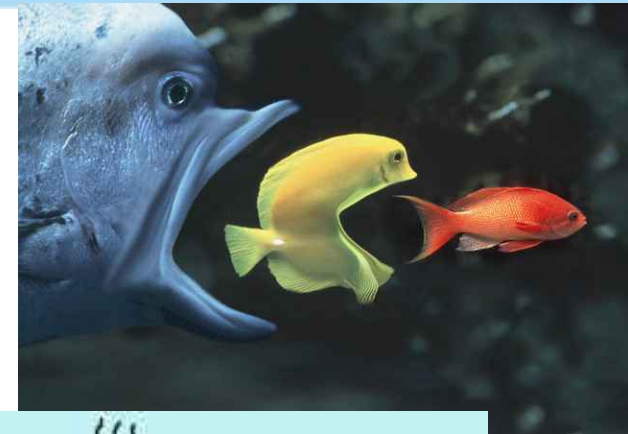
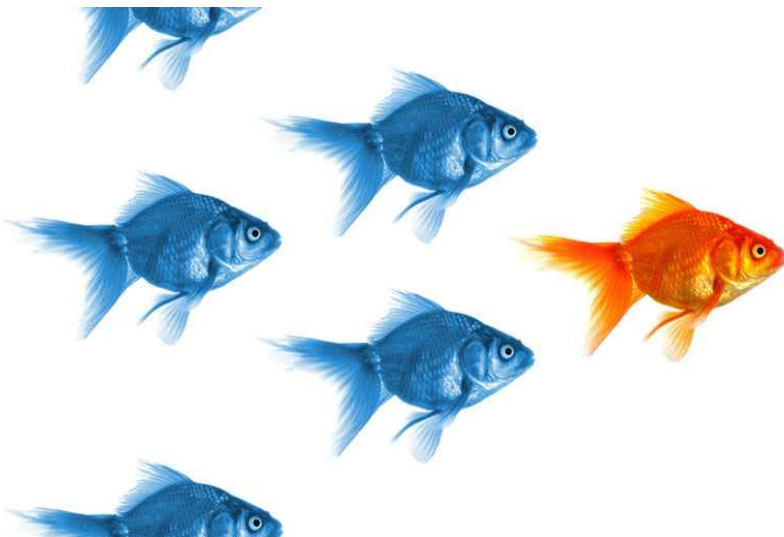


# L'organizzazione come un organismo



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



"Why am I up *here*?" you ask! Let me give you a tip, bro; walking on land is the only way to go, if you want to avoid extinction!"

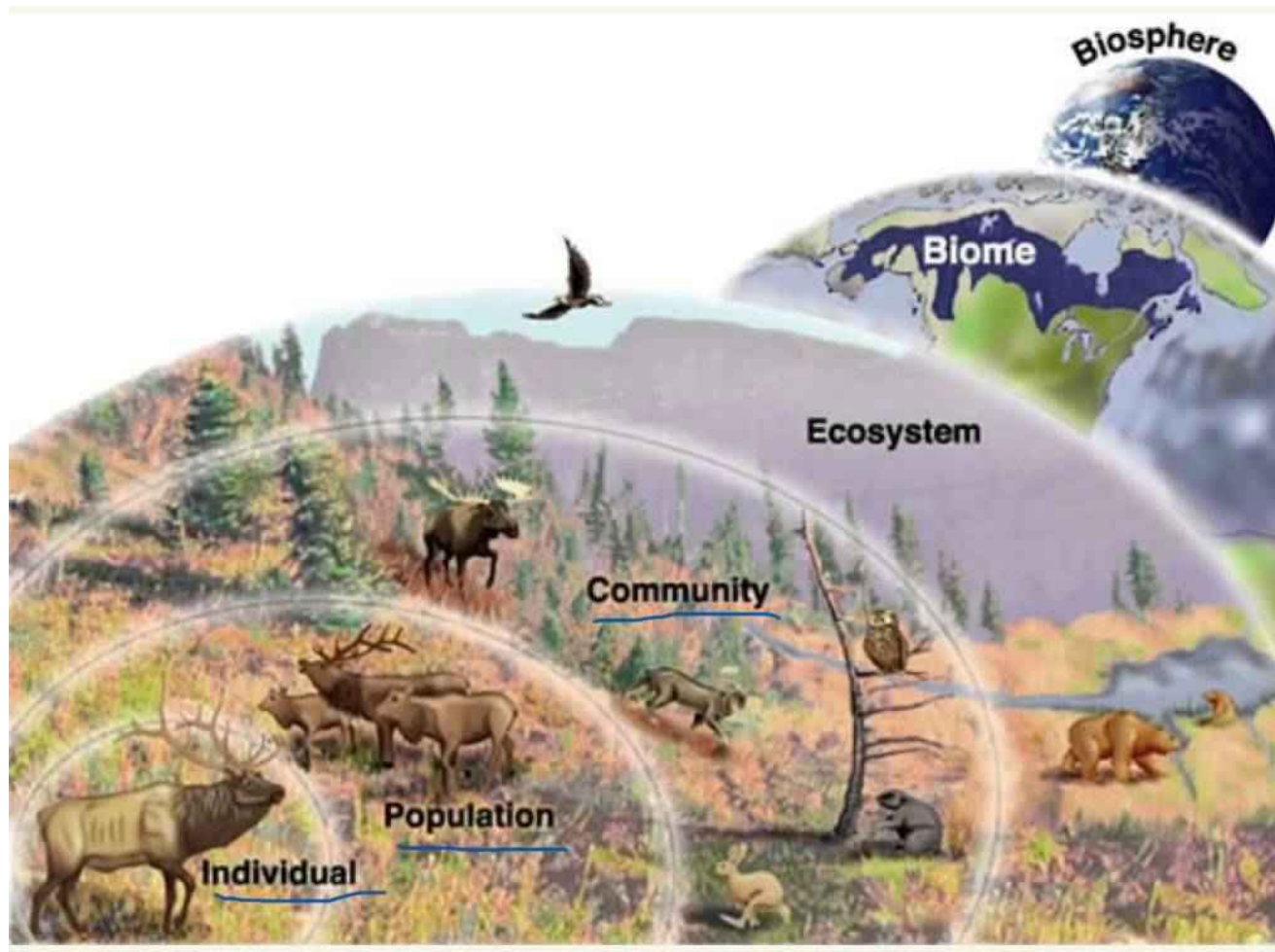
# 1. L'organizzazione come un organismo?



UNIVERSITÀ DI PISA

## L'organizzazione come un organismo ?

- Quali domande intorno a questa metafora ?



## **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

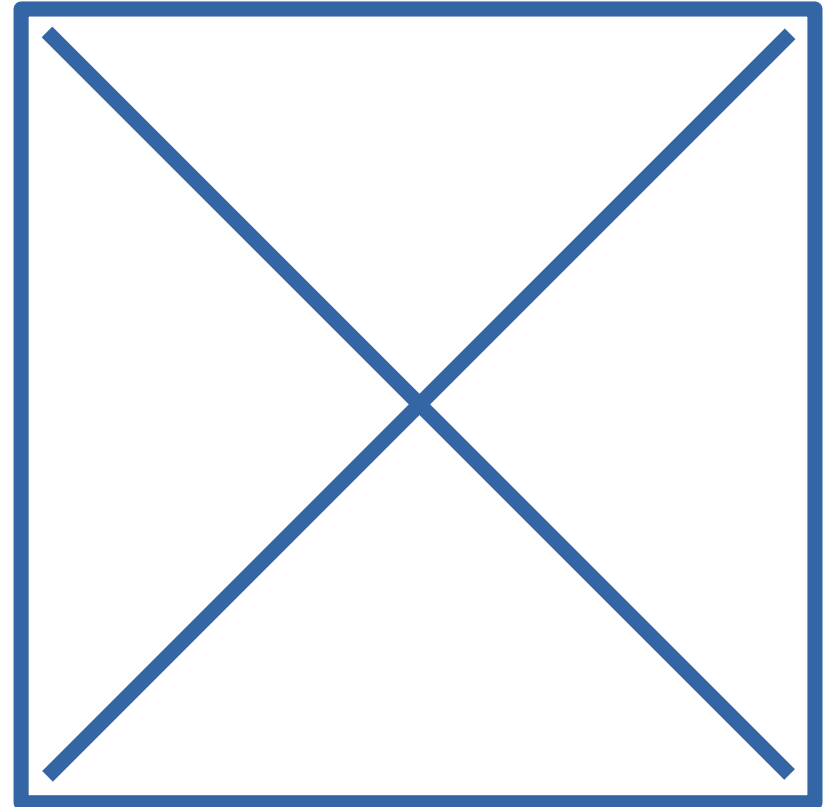
## 2. La scoperta dei bisogni organizzativi



UNIVERSITÀ DI PISA

**nell'azienda che 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 sono più propensi all'azione immediata, altri vorrebbero attendere di capire meglio o che la direzione si esprima chiaramente. La discussione si accende anche durante questo turno ...**





## 2. La scoperta dei bisogni organizzativi

### **Idea di base:**

- Dipendenti: persone portatrici di bisogni complessi
- Devono soddisfarli per vita sana e 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:** 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



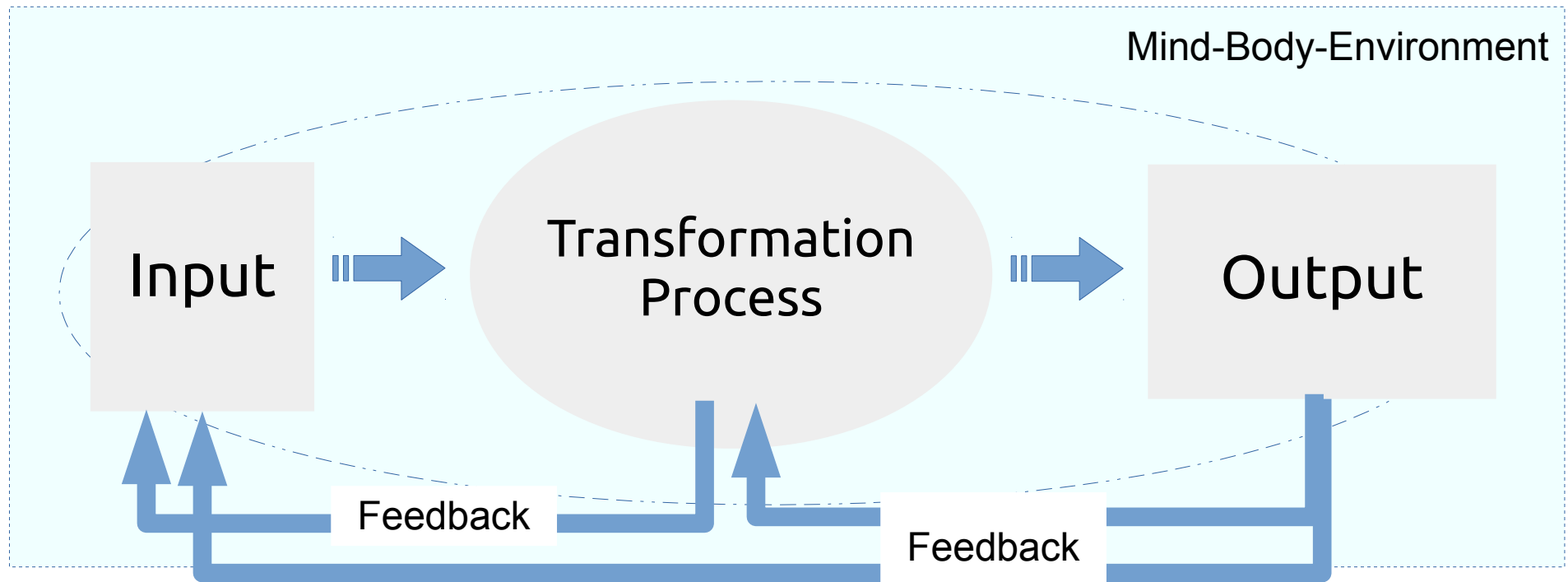
Pensiero intenzionale  $\neq$  Pensiero sistemico

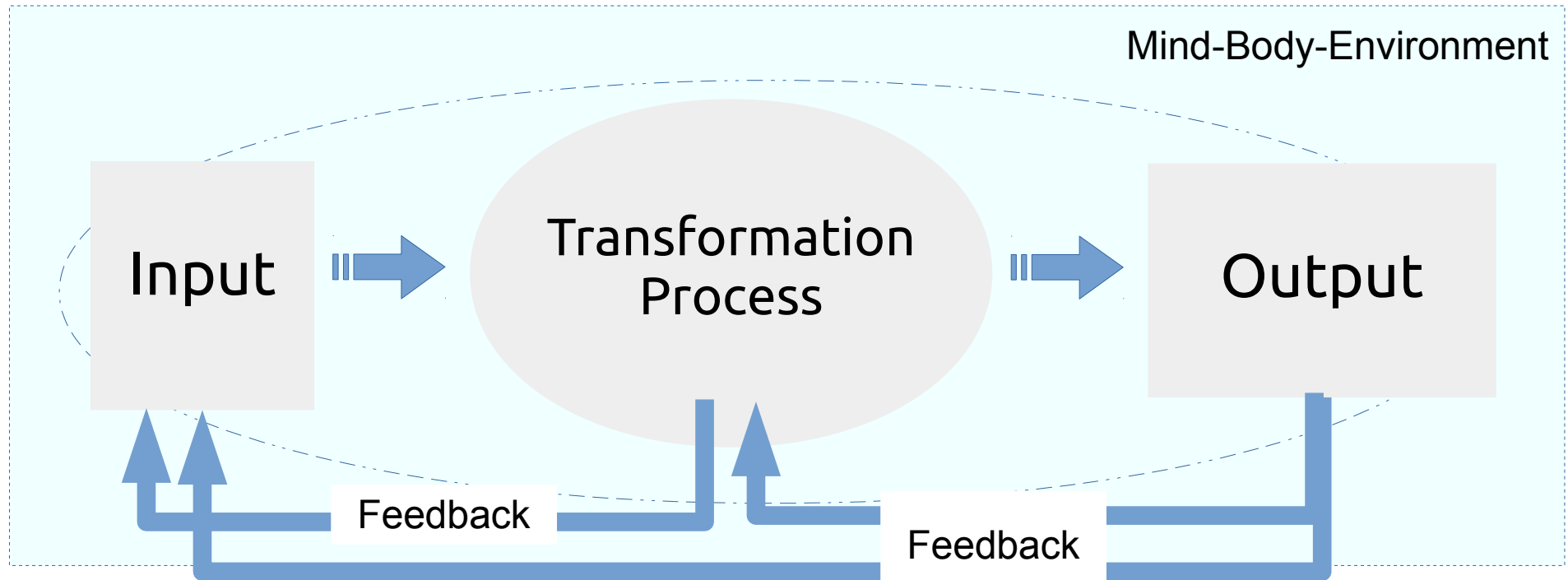
**Intenzione  $\rightarrow$  Azione  $\rightarrow$  Risultato**



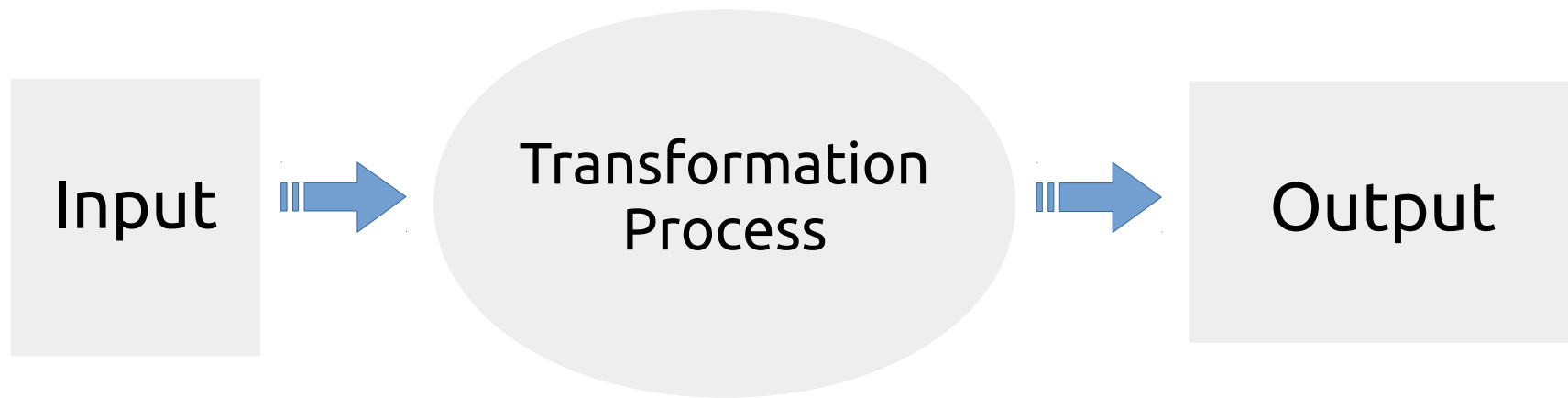
Pensiero intenzionale  $\neq$  Pensiero sistemico

**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

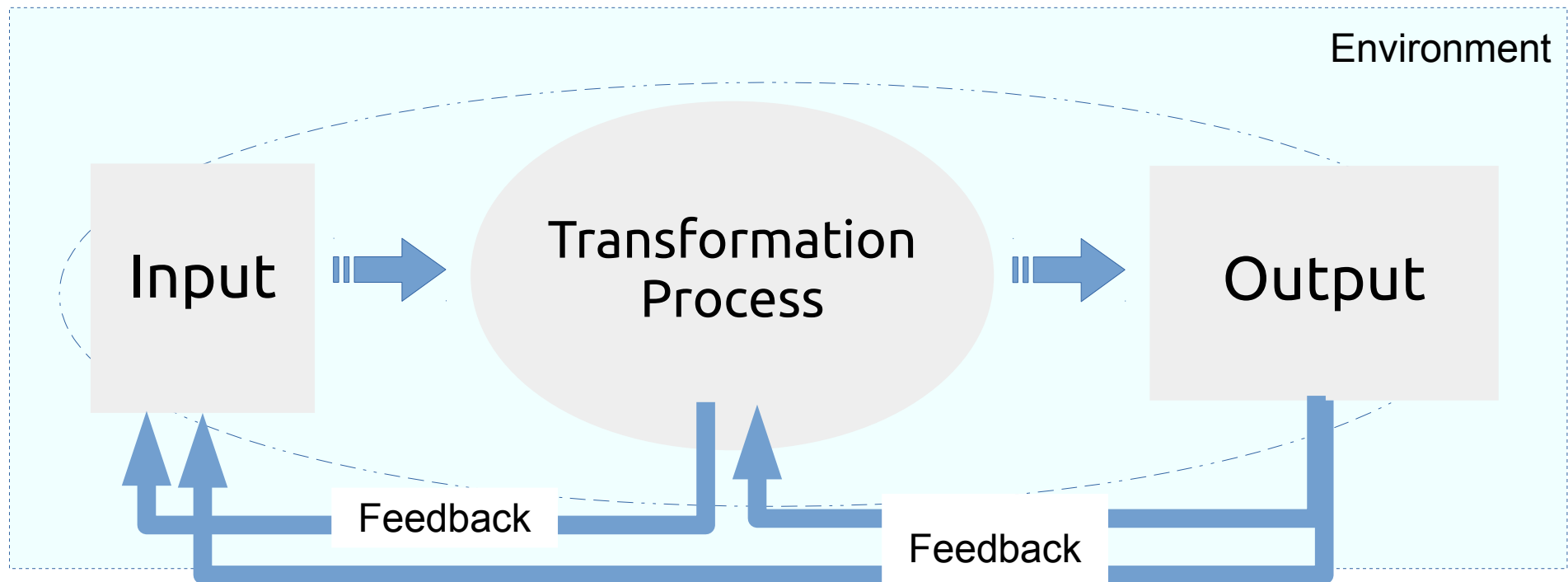


UNIVERSITÀ DI PISA

**Se individui, gruppi e organizzazioni hanno bisogni  
→ dipendono 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.



**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**

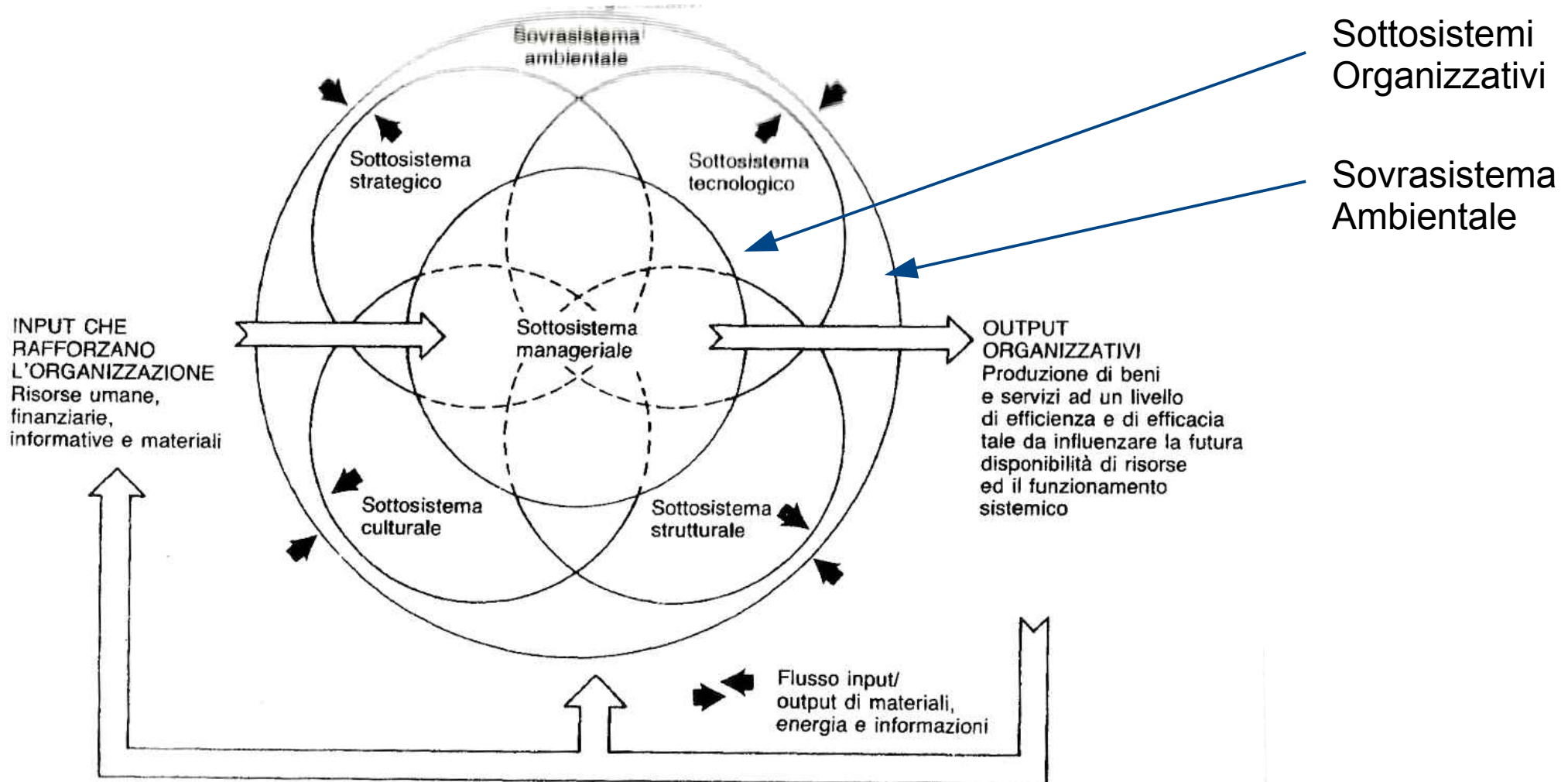
- identificare ed eliminare disfunzioni
- armonizzare i vari sottosistemi seguendo i principi della teoria dei sistemi

# 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.



# 5. Macchina o Organismo organizzazione formale e informale



UNIVERSITÀ DI PISA



Fonte: Columbano 2011

*L'acrobata sul filo* mantiene la sua stabilità grazie alla continua correzione del suo e/squilibrio (Bateson, 1972)



**Stabilità:** uno stato di cambiamento che [garantisce] il persistere di alcune costanti necessarie

**Cambiamento:** non l'opposto della stabilità (o persistenza), ma un fenomeno logicamente e naturalmente connesso e intrecciato con la stabilità

Organizzazioni come organismi ... stabili / in cambiamento? Importanza del feedback

**Metafore successive ci aiuteranno su molte cose**

## 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?